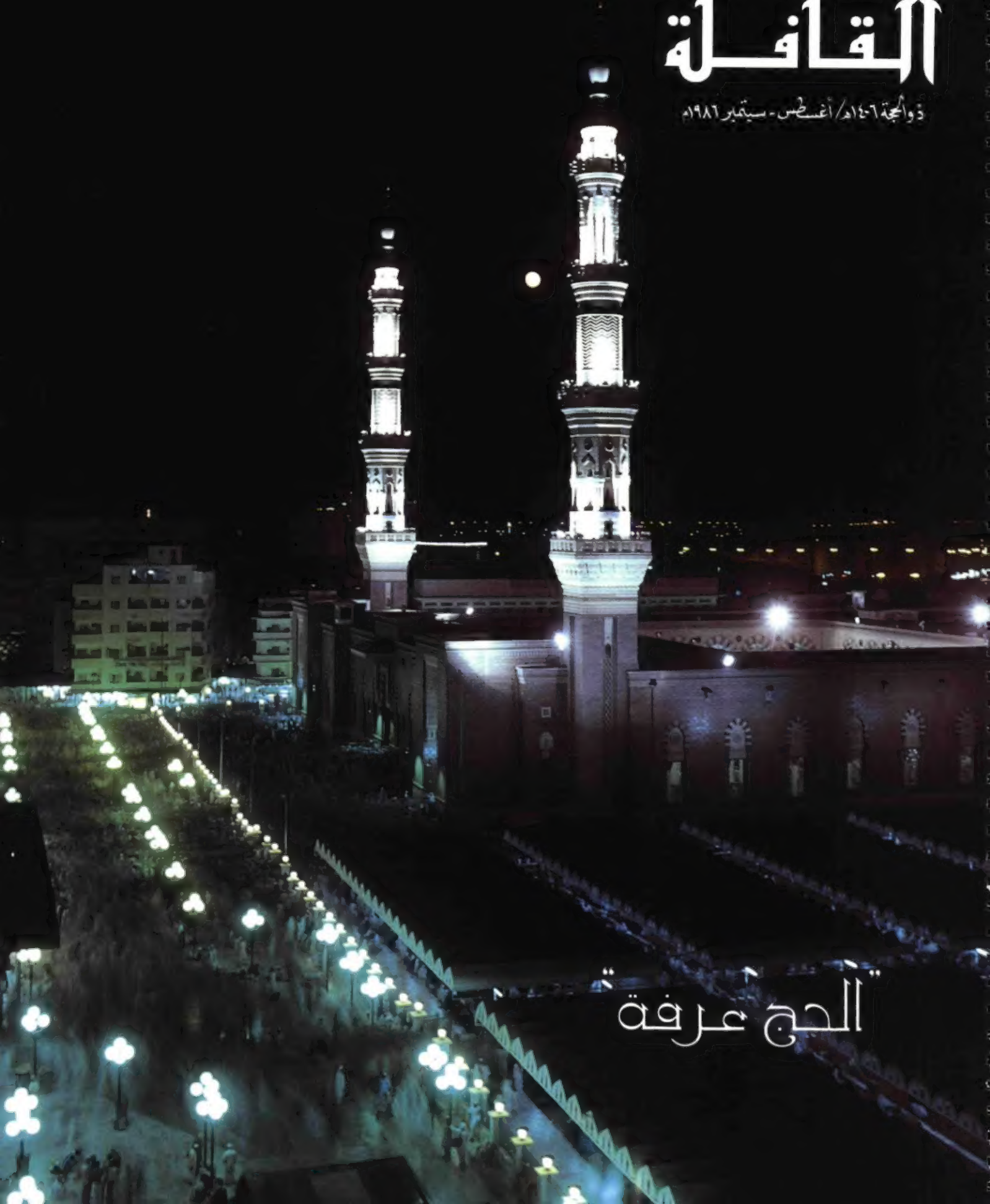


# القافلة

ذو الحجة ١٤٠٦هـ / أغسطس - سبتمبر ١٩٨٦م



الحج عرفة

# القافلة

THE CARAVAN AUGUST/SEPT. 1986

ذو الحجة ١٤٠٦هـ / أغسطس - سبتمبر ١٩٨٦م  
العدد الثاني عشر / المجلد الرابع والثلاثون

المدير العام: فيصل محمد البسام

تصدر شهرياً عن شركة أرامكو لموظفيها  
إدارة العلاقات العامة

المدير المسؤول: اسماعيل ابراهيم نواب

رئيس التحرير: عبدالله حسين الغامدي

المحرر المساعد: عوفى أبوكشك

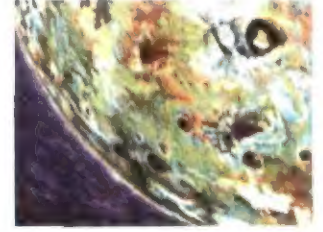
سورة مجانا



ندوة حول الادارة الحديثة ..  
مفهومها وتطبيقها



فرسان .. جزر اللؤلؤ والغزلان



براكين للكبريت في الفضاء

- |  |   |
|--|---|
| ١٨ فرسان .. جزر اللؤلؤ والغزلان .. علي حسن المرمون           | ١ التهنئة بالعيد ..   |
| ٣٢ شوقي ( قصيدة ) .. محمد بهام                               | ٢ المكي .. والمدني .. من سور القرآن وآياته .. د. أحمد جمال العمري |
| ٣٤ كتاب " الزكاة في الميزان " .. أبو عبد الرحمن عجيل الظاهري | ٦ براكين للكبريت في الفضاء .. د. محمد نبهان سويتم                 |
| ٣٨ ندوة حول الادارة الحديثة ..                               | ١٠ إدارة الوقت .. منهج متطور للنجاح الإداري .. سهيل فهد سلامة     |
| مفهومها وتطبيقها .. ابراهيم أحمد الشنطي                      | ١٣ ادباء من المملكة العربية السعودية                              |
|  | " أحمد السباعي " الأديب والصحفي والمعلم .. مصطفى ابراهيم حسين     |

## المفردات

صندوق البريد رقم ١٣٨٩  
الظهران - المملكة العربية السعودية

جميع المراسلات باسم رئيس التحرير .

كما ينشر في " القافلة " بغير عن آراء الكتاب أنفسهم ولا يبر بالضرورة عن رأي القافلة أو عن المجامع .

يجوز إعادة نشر المواضيع التي تظهر في القافلة دون إذن مسبق على أن تذكر كمصدر .

لا تقبل القافلة إلا المواضيع التي لم يسبق نشرها .



## عيد مبارك

لِنُتَمَنَّى دَوْلَاجِي الْعَبْدِ طَرَاؤُ الْغَنَمِ فَرَصَتَهُمْ حُلُولَ عِيدِ الْفُضْحَى  
الْمُبَارَكِ لِنُتَمَنَّى لِمَوْلَانِي الْمُسْلِمِينَ نِيَّ مَوْطِفِي شُرَكَائِهِمْ لِرَأْسِهِمْ وَأَفْرَادِهِمْ  
عَائِدَتَهُمْ أَخْلَصَ التَّهْنِائِي وَالْحَبِيبِ الْقَيْنَاتِ ، ضَارِعًا إِلَى الْوَلِيِّ الْقَدِيرِ  
أَنْ يَعِيدَهُ عَلَيْهِمْ جَمِيعًا بِالْخَيْرِ وَالْبَرَكَاتِ . وَلِكُلِّ عَمَلٍ مِلَّةٌ وَلِنُتَمَنَّى خَيْرَ .

جان ج . كلبر  
رئيس مجلس الإدارة

## لِكُلِّ عَمَلٍ مِلَّةٌ وَلِنُتَمَنَّى خَيْرَ

يطيب لهيئة تحرير « القافلة » أن ننهن هذه المناسبة  
السعيدة لترفع إلى جلاله الملك فهد بن عبد العزيز  
وولي عهده الأمين وإلى حجاج بيت الله الحرام وإلى المسلمين كافة  
وإلى قرائهم الكرام أخلص التهنائي وأسمى الأمانى داعية الباري  
جل وعلا أن يعيد أمثاله عليهم بالخير واليمن والبركات .

هيئة التحرير

# الحكمة

# والحكمة

## من سُور القرآن وآياته

بقلم: د. أحمد جمال العمري/جدة

المخاطبين. وأرجح هذه الآراء الثلاثة عند العلماء: الرأي الأول، الذي يجعل المسألة زمنية. ذلك ان تقسيم القرآن الى مكى ومدني حسب المكان، يستتبع ان تتعدد الانواع الى اكثر من هذين القسمين، فيكون هناك: قرآن سفري، وقرآن نزل في الغزوات، وهكذا. ان تقسيم القرآن حسب المخاطبين، لا يتفق مع الهدف الذي نزل القرآن من اجله، وهو ان القرآن دستور دين علمي، نزل للناس كافة. وفي كثير من آياته نرى الخطاب موجها الى الناس كافة، وليس موجها الى اهل مكة والمدينة فقط.

ثلاث اصطلاحات:  
الأول: ان المكى، هو ما نزل قبل الهجرة، وان المدني هو كل ما نزل بعد الهجرة. سواء نزل في المدينة او في مكة، او في الطريق بينهما، او في غزوة من الغزوات. اي ان المقياس في هذا الرأي مقياس زمني.  
والثاني: ان المكى هو ما نزل في مكة سواء قبل الهجرة او بعدها، وان المدني ما نزل في المدينة. والمقياس هنا مقياس مكاني.  
والثالث: ان المكى ما كان خطابا لاهل مكة، وان المدني ما كان خطابا لاهل المدينة.. اي ان المقياس هنا مقياس شخصي يتصل باشخاص

نزل القرآن العظيم على قلب النبي الأمي صلى الله عليه وسلم، في ثلاثة وعشرين عاما، هي مدة بعثته، قضى منها ثلاث عشرة سنة في مكة، وعشر سنين في المدينة المنورة، وفي كلتا الفترتين المكية والمدنية، كانت آيات القرآن المجيد وسوره تنزل متجمة، اي مفرقة، يضع آيات.. يضع آيات..

وقد لاحظ العلماء ان الآيات المكية تختلف عن الآيات المدنية، من حيث الموضوع والاسلوب. ولذلك جروا على ان يقسموا القرآن الى مكى ومدني. وللعلماء في ذلك



ظلت آيات القرآت الكريم تنزل على النبي منجمة طوال مدة بعثته في مكة، وفي المدينة، وفي غيرها من الاماكن التي نزل بها الرسول، صلى الله عليه وسلم، ومر بها. وكان بعض الصحابة يكتبون آيات القرآن كلما سمعوها من النبي حسب تاريخ نزولها، وكان النبي في شهر رمضان من كل سنة يرتب لهم الآيات التي نزلت في هذه السنة، في مواضعها من السور، وكان ذلك بوحى من الله، عن طريق جبريل عليه السلام، الذي كان يلتقي بالنبي ﷺ لهذا الغرض في رمضان من كل عام. فلما كانت آخر سنة من حياة النبي، صلى الله عليه وسلم، وفي العشرة الاخيرة، رتب جبريل للنبي ﷺ آيات القرآن الكريم كلها في مواضعها من السور المختلفة، واسمعه القرآن كله مرتبا، واستمع منه الى القرآن الكريم حسب ترتيبه. وبهذا رُتبت آيات القرآن في سورها على النحو المعروف بيننا الآن. وكانت نتيجة هذا الترتيب الالهي، اننا نجد الآيات المكية والآيات المدنية معا في كثير من سور القرآن. فنجد ان سورة من السور أكثر آياتها مكية، وفيها بعض آيات مدنية، كما نجد العكس ايضا.

**وقد** اصطاح العلماء على ان يطلقوا على السورة: مكية او مدنية بالنظر الى غالبية الآيات فيها. فالسورة التي اكثر آياتها مكية يطلقون عليها: «سورة مكية»، والسورة التي اكثر آياتها مدنية يطلقون عليها «سورة مدنية»، بصرف النظر عن بعض الآيات التي تختلف عن اقلية آيات السورة من حيث نزولها.

ولهذا ينص العلماء قبل كل سورة في المصحف على الآيات التي تخالف من حيث نزولها سائر الآيات فيقولون، على سبيل المثال: «سورة البقرة مدنية الا الآيات كذا وكذا وكذا». ومع ذلك، فهناك سور كاملة نزلت جملة واحدة، مثل «سورة الانعام» ومثل كثير من قصار السور. فهذه السور بطبيعة الحال واضح امر كونها مكية او مدنية.

وقد لاحظ العلماء، ان بين المكي والمدني فروقا موضوعية واسلوبية. ولكي نتبين

هذه الفروق لا بد من دراسة شيقين، لا بد ان نعرف اولا، نفسية النبي، صلى الله عليه وسلم، في مكة، وفي المدينة. ولا بد ان نعرف ثانيا، ظروف البيئة، بيئة مكة وبيئة المدينة، في وقت نزول القرآن.

أما من حيث نفسية الرسول ﷺ، فقد كانت في مكة على شيء غير قليل من القلق، لانه، صلى الله عليه وسلم، كان يدعو الى دين جديد، وكان العرب يقابلونه بمقاومة عنيفة، ويتصدون له في كثير من الاحيان، وكان عدد المسلمين قليلا. ومع ان النبي ﷺ كان يدرك تماما ان الله سينصره، وسيعلي امر دينه وفاء بوعده له، الا انه كان يريد ان يطمئن الى ان قومه اول من يستجيب لدعوته، وكان يتعجل ذلك ويتمناه.

وقد اشتد قلق النبي ﷺ بعد وفاة عمه ابي طالب، ووفاة زوجه خديجة ام المؤمنين، اذ فقد فيهما ناصرين قويين له. وقد ظل هذا القلق يتزايد حتى اضطر النبي ﷺ في النهاية الى الهجرة من مكة، بعد ان هدده المشركون وتوعده بالقتل، ورسوموا الخطط ليتخلصوا منه ومن دعوته.

**فما** هاجر، ﷺ، الى المدينة المنورة، وجد بها الانصار، الذين آمنوا به، من قبل، وايدوه، واعلنوا استعدادهم للبذل والتضحية والفداء في سبيل دعوته. واخذ عدد المسلمين بعد الهجرة يتزايد، فأخذت نفسية النبي، ﷺ، تبدأ، واخذ بوجه عنايته الى اخضاع مكة بالقوة، والى تنظيم المجتمع الاسلامي الجديد.

واما من حيث مخاطبين في مكة والمدينة، فقد كان اهل مكة عربا جفاة، غلاظ الاكباد، قساة القلوب، وكانوا وثنيين، لا حجة لهم في دينهم الوثني، الا انهم وجدوا آباءهم عليه، فكان صدهم للنبي ﷺ ومعارضتهم له صدا عاطفيا، ومعارضة لا تقوم على العقل، ولا التفكير، وانما تقوم على اساس من الانفعالات العاطفية، وكانوا الى جانب ذلك تجارا همهم جمع المال، وتكديس الثروات، وقد وصفهم القرآن بأنهم: يحبون

المال حبا جما. فكانت النزعة المادية مهيمنة عليهم، فلم يستسيغوا دعوة النبي ﷺ الروحية، ووقفوا ينكرون عليه تلك المثل والمعاني الروحية، التي يدعوه اليها من الايمان بالله واحد، وبأن بعد الحياة الدنيا حياة أخرى، وبأن في هذه الحياة الاخرى حسابا وثوابا وعقابا، وان هنالك جنة أعدت للمتقين وجحيم أعدت للكافرين.

كانت معارضة اهل مكة اذا للنبي ﷺ معارضة عنيفة، لانهم رأوه يحاول هدم كل معتقداتهم الدينية، وكل ما كانوا يؤمنون به في الحياة من مثل وتقاليد وعادات. اما في المدينة، فقد وجد النبي ثلاث طوائف:

★ **طائفة المسلمين:** وهم الانصار والمهاجرون، الذين تمت المؤاخاة بينهم ووهبوا انفسهم لنصرة الاسلام وتأييد الرسول.

★ **طائفة اليهود:** وهم الذين كانوا يعيشون في المدينة وحولها منذ ما قبل الاسلام، وكانوا يتألفون من ثلاث قبائل اساسية: بني النضير، بني قريظة، وبني القينقاع. وقد بدأ النبي ﷺ مسلما مع هؤلاء اليهود، ولكنهم اخذوا يكيدون له، ويضمرون له العداوة والبغضاء، ويحاولون تأليب القبائل العربية ضده، فوقف النبي منهم بعد ذلك موقفا عنيفا، وحاربهم، وقتل من قتل منهم، حتى انتهى امرهم من المدينة وما حولها.

★ **طائفة المنافقين:** وهم الذين ظهروا في المدينة، ولم يكن لهم وجود في مكة، وهم أولئك الذين كانوا يدعون الاسلام ويتظاهرون به، ولكنهم يخفون في نفوسهم الكفر.

**والى** جانب هذه الطوائف الثلاث، كانت هناك وفود من النصارى تفد على النبي ﷺ لتجاذله في الدين الجديد، الذي يدعو اليه، كما حدث من وفد نجران ودارت بينه وبين النبي، ﷺ، مناقشات حول الاديان.

وقام الصراع الرهيب، بعد فترة وجيزة، بين المسلمين والمشركين، ودارت

تلك السلسلة الرائعة من الغزوات، تم بعدها انتشار الاسلام في الجزيرة العربية، واخذ المسلمون يتطلعون الى الاقاليم المجاورة، لينشروا فيها دينهم الجديد. وفي هذه الفترة من حياة النبي ﷺ في المدينة، شغل بتنظيم المجتمع الاسلامي، واخذت آيات القرآن المجيد تنظم له الحياة في هذا المجتمع، وبدأت الاحكام والفروض الدينية تفرض على المسلمين، حتى تتم لهم معرفة دينهم معرفة كاملة.

ترتب على هذا كله ان اختلفت موضوعات القرآن المكي، عن موضوعات القرآن المدني، كما اختلف اسلوب كل منهما. اما من حيث الموضوعات، فاكثرت الآيات المكية تدور حول اصول الاسلام الاساسية التي تتصل بالعقيدة، اكثر مما تتصل باحكامها وفرائضها، فنجدها تدور حول الايمان بالله الواحد، وان محمدا رسول الله، كما تدور حول الايمان بالبعث، وحول الموت، والحساب بعد البعث، والثواب والعقاب. فالموضوع الاول من موضوعات القرآن المكي هو الحديث عن اصول الاسلام الاعتقادية الاساسية.

**إلى** جانب هذا الموضوع نجد كثيرا من القصص، التي تحكي اخبار الامم الغابرة، وكيف كان عصيانها لرسولها سببا في هلاكها، وعذابا لئلا ينزل بها. والله سبحانه يقص هذا القصص ليثبت فؤاد النبي ﷺ من ناحية، وليهون عليه ما يلاقه من عنت قومه من ناحية اخرى، وليخوف العرب المشركين بما يضربه لهم من امثلة العذاب الذي اصاب الامم الغابرة من ناحية ثالثة. فالموضوع الثاني من موضوعات القرآن المكي هو قصص الامم الغابرة، والحديث عنها.

الى جانب هذين الموضوعين، نجد بعض الاحكام الدينية، التي فرضت على المسلمين، ولكن بصورة اجمالية غير مفصلة، فليس هناك تفصيل للاحكام الدينية المفروضة، وانما هناك حديث موجز عنها، واشارات سريعة اليها.

اما موضوعات المدني: فاننا نلاحظ انها تندرج تحت ثلاثة موضوعات ايضا:

\* **اولا:** تفصيل الاحكام الدينية، وفرض الحدود والتشريعات، ونحو ذلك من التكليف الدينية التي فرضت على المسلمين. ففي المدينة المنورة، فرضت اكثر الاحكام والتشريعات، كما فصلت الاحكام والتشريعات التي وردت موجزة في الفترة المكية. والامر الواضح في الفترة المدنية هو فرض الزكاة، وفرض الصيام، وفرض الحج، وفرض الجهاد.. وفيها ايضا فصلت احكام الصلاة التي فرضت في الفترة المكية بعد الرحلة المقدسة.. رحلة الاسراء والمعراج. وفي هذه الفترة المدنية ايضا، حرمت الخمر تحريما نهائيا. وهكذا نستطيع ان نلاحظ ان اكثر الاحكام والتشريعات الدينية تضمنتها الآيات المدنية التي نزلت بعد الهجرة.

\* **ثانيا:** الجدل مع اليهود والنصارى. فقد كان اليهود، كما ذكرنا، يؤلفون طائفة من طوائف المدينة، وكانت وفود النصارى تغدو الى النبي ﷺ لمجادلته ومناقشته في الاديان، فكانت آيات القرآن تنزل لتتولى الرد عليهم، ومناقشتهم فيما يثيرون من مسائل واعتراضات، ولهذا كثرت الجدل حول الديانات في الآيات المدنية، كما كثرت القصص عن الامم الغابرة في الآيات المكية.

\* **ثالثا:** فضح المنافقين وكشف سرائرهم التي يضمرون فيها سوء للمسلمين. فقد تولى القرآن، في الفترة المدنية، مهمة فضح المنافقين، وكشف امرهم للمسلمين، حتى يكونوا على حذر منهم.

**ب** **اول** سورة نزلت في المدينة - هي سورة البقرة، ونلاحظ انها تضمنت حديثا طويلا عن بني اسرائيل، ثم لما نزلت سورة آل عمران بعدها، تولت مهمة الجدل مع النصارى، ففيها حديث طويل عن النصارى، وعن المسيحية. وفي سورة المائدة التي نزلت بعد ذلك نجد جدلا مع الفريقين اليهود والنصارى.

اما المنافقون، فاننا نجد اشارات اليهم في سورة البقرة، ثم تأخذ هذه الاشارات في السور التالية تتحول الى تصريحات، فتجد في سورة النساء حديثا طويلا وصریحا عن

المنافقين، حتى اذا نزلت سورة التوبة، تولت فضح امرهم تماما، وكشف سرائرهم في صراحة تامة، ولذلك تسمى هذه السورة «الفاضة» لأنها فضحتهم. هذا من الناحية الموضوعية.

أما من الناحية الاسلوبية، فالصورة العامة للآيات المكية، انها آيات تخاطب العاطفة، والصورة العامة للآيات المدنية، انها آيات تخاطب العقل، لأن الآيات المكية كانت توجه اساسا الى العرب المشركين من اهل مكة، الذين كانوا يصدون النبي ﷺ صدا عاطفيا، لا تفكير فيه. واما الآيات المدنية، فكانت توجه من ناحية الى جماعة المسلمين، الذين آمنوا بالدين الجديد، فهم في حاجة الى معرفة احكامه وتشريعاته، كما كانت توجه من ناحية اخرى الى اهل الكتاب من اليهود والنصارى، وهم اصحاب ديانات سماوية، وعندهم معلومات دينية كثيرة، عرفوها من كتبهم المنزلة. فهم في حاجة الى جدل عقلي، واثبات للحجة بالمنطق والبرهان والدليل.

من هنا نستطيع ان نبين الخصائص الاسلوبية لكل من الآيات المكية والمدنية. فاهم ما يميز الآيات المكية:

- \* قصر الآيات.
- \* الاعتدال الشديد على السجع القصير الفواصل.
- \* العناية الواضحة بالموسيقى اللفظية العنيفة الرنانة.

\* كثرة التدرج القارعة، التي كان القرآن يهدد بها العرب، ويثير في نفوسهم منها الفرع والرعب، حتى لقد كانوا يفرون منها كلما سمعوا «كأنهم حمز مستنفر»، فرب من قرأ سورة (المائدة / ٥٠، ٥١) ومن هنا انتشرت لفظة «كَلَّا» في الآيات المكية، وكَلَّا، كما هو معروف، اداة من ادوات الرجز والتقريع، فهي مناسبة لخطاب العرب المشركين.

\* الفاظ التهجي في فواتح السور، وآيات التحدي في ثنائها، ومصير الامم السابقة



﴿فَكَلَّا اخذنا بذنبه، فمنهم مَن أرسلنا عليه حاصبا، ومنهم مَن أخذناه الصيحة، ومنهم مَن خسفنا به الارض، ومنهم مَن أغرقنا، وما كان الله ليظلمهم ولكن كانوا أنفسهم يظلمون﴾ (العنكبوت/ ٤٠).

★ واقامة الادلة الكونية.

واما الآيات المدنية فاهم ما يميزها:

★ طول العبارة.

★ اختفاء السجع القصير الفواصل.

★ هدوء الموسيقى اللفظية.

★ رقة الخطاب.

★ التخفيف من حدة الصور المفزعة، والنذر القارعة، لان تفصيل الاحكام والتشريعات يحتاج الى بسط العبارة وتطويلها، ولأن الجدل العقلي يحتاج الى هدوء في التعبير، ولأن الخطاب في هذه الايات موجه في اكثره الى جماعة المسلمين، فهم في غير حاجة الى تعنيف او تقييد.

وقد وضع العلماء علامات نستطيع ان نميز بها بين الآيات المدنية والمدينة، وبعض هذه العلامات قطعية، وبعضها اكثرية، اي ان بعض هذه العلامات اذا وردت في آية، فنستطيع ان نعرف معرفة قطعية بانها مكية او مدنية. وبعض هذه العلامات يكثر وجودها في الآيات المكية او في المدنية.

اما العلامات القطعية مثل «كلا»، فانها علامة قطعية على ان الآية مكية، ولم ترد «كلا» في آية مدنية، وانما وردت ثلاثا وثلاثين مرة وفي خمس عشرة سورة كلها مكية، فهي لم تنزل في المدينة أبدا. ومن العلامات القطعية على الآيات المكية ايضا، ذكر الامم الغابرة مثل عاد وثمود ونحو ذلك، ولم يرد ذكر هذه الأمم في الآيات المدنية كلها، وانما وردت كلها في الآيات المكية. ومنها ايضا - قصة آدم وابليس، فقد وردت هذه القصة في اكثر من سورة مكية، ولم ترد في السور المدنية الا في سورة البقرة.

واما العلامات القطعية على الآيات المدنية، فاهمها:

★ ذكر الفرائض والحدود، وتفصيل الاحكام، فلم يرد تفصيل اي حكم من الاحكام الدينية في أية سورة مكية.

★ ذكر المنافقين، فكل آية فيها حديث عن المنافقين فهي مدنية، ولم يرد للمنافقين ذكر في أية سورة مكية.

واما العلامات الاكثرية، فاكثر ما كان الخطاب في الآيات المكية بقوله تعالى: «يا ايها الناس» و «يا بني آدم»، واكثر ما كان الخطاب في الآيات المدنية بقوله سبحانه «يا ايها الذين آمنوا».

ومن العلامات الاكثرية للآيات المكية كثرة القسم، فالقسم يكثر كثرة واضحة في الآيات المكية، ويقل قلة واضحة في الآيات المدنية.

ومن العلامات الاكثرية للآيات المكية: ذكر الحروف الهجائية في بداية بعض السور، فاكثر هذه الحروف الهجائية ورد في السور المكية، وقليل منها ورد في السور المدنية مثل البقرة.

واقرب ما قيل في تعداد السور المكية والمدنية الى الصحة:

★ ان السور المدنية باتفاق العلماء عشرون سورة هي: البقرة، آل عمران، النساء، المائدة، الانفال، التوبة، النور، الاحزاب، محمد، الفتح، الحجرات، الحديد، المجادلة، الحشر، الممتحنة، الجمعة، المنافقون، الطلاق، التحريم، النصر.

★ وان اختلف فيه اثنتا عشرة سورة هي: الفاتحة، الرعد، الرحمن، الصف، التغابن، التطهيف، القدر، البينة، الزلزلة، الاخلاص، الفلق، الناس.

★ وان ما سوى ذلك مكية باتفاق الآراء، وهما اثنتان وثمانون سورة، فيكون مجموع سور القرآن مائة واربع عشرة سورة. ومن المهم ان نذكر انه لا يقصد بوصف السورة بانها مكية او مدنية انها باجمعها كذلك، فقد يكون في السورة المكية بعض آيات مدنية،

وفي السورة المدنية بعض آيات مكية، ولكنه وصف بحسب اكثر آياتها، ولذا نجد في التسمية «سورة كذا مكية» الا الآيات كذا وكذا فانها مدنية» كما نجد ذلك في المصاحف.

وهنا سؤال يطرح نفسه.. ما الفائدة من دراسة علم المكي والمدني من سور القرآن وآياته؟ انه يترتب على اتقان هذا العلم معرفة ما قد يوجد في كتاب الله من ناسخ ومنسوخ، ليصار الى الأخذ بالناسخ، واطراح المنسوخ، ولا سيما في مجال الاحكام والتشريع، ولن تيسر هذه المعرفة الا باتقان تاريخ نزول الآيات ومواطنها. ان وجود الناسخ والمنسوخ في القرآن اقتضته ضرورة اخذ الناس بالتدرج في الاحكام الشرعية، كآليات التي نزلت متدرجة في تحريم الخمر، وكآليات التي نزلت في عقوبة الزنا. وليس معنى نسخ الحكم في آية من آيات القرآن ان قرآنيها قد سقطت بذلك، بل تظل قرآنا يتلى ويتعبد به، وهي من كلام الله، ولكن يبطل العمل بها لمكان الآية التي نسختها. وفائدة ذلك لنا نحن: التبصر بالمراحل التدريجية التي سار فيها التشريع، والاطلاع على الطريقة الحكيمة المثل التي اخذ الله بها فيما سن لنا من احكام. كذلك فاننا نقف على مراحل الدعوة الاسلامية، ونطلع على تكامل بنية الفكر والتصور الاسلامي.

فائدة اخرى لا تقل اهمية عما سبقها، وهي ان هذه المعرفة تبصرنا بمعنى الآية القرآنية، ونحجزنا عن الخطأ في تفسيرها. ذلك ان من يقرأ سورة «الكافرون» ولا يعلم زمن نزولها، وهل هي مكية او مدنية، فانه يحار في معناها، وقد يستخرج منها ان المسلمين لا يكلفون في الجهاد، وانما عليهم ان يقولوا للآخرين: «لكم دينكم ولي دين».

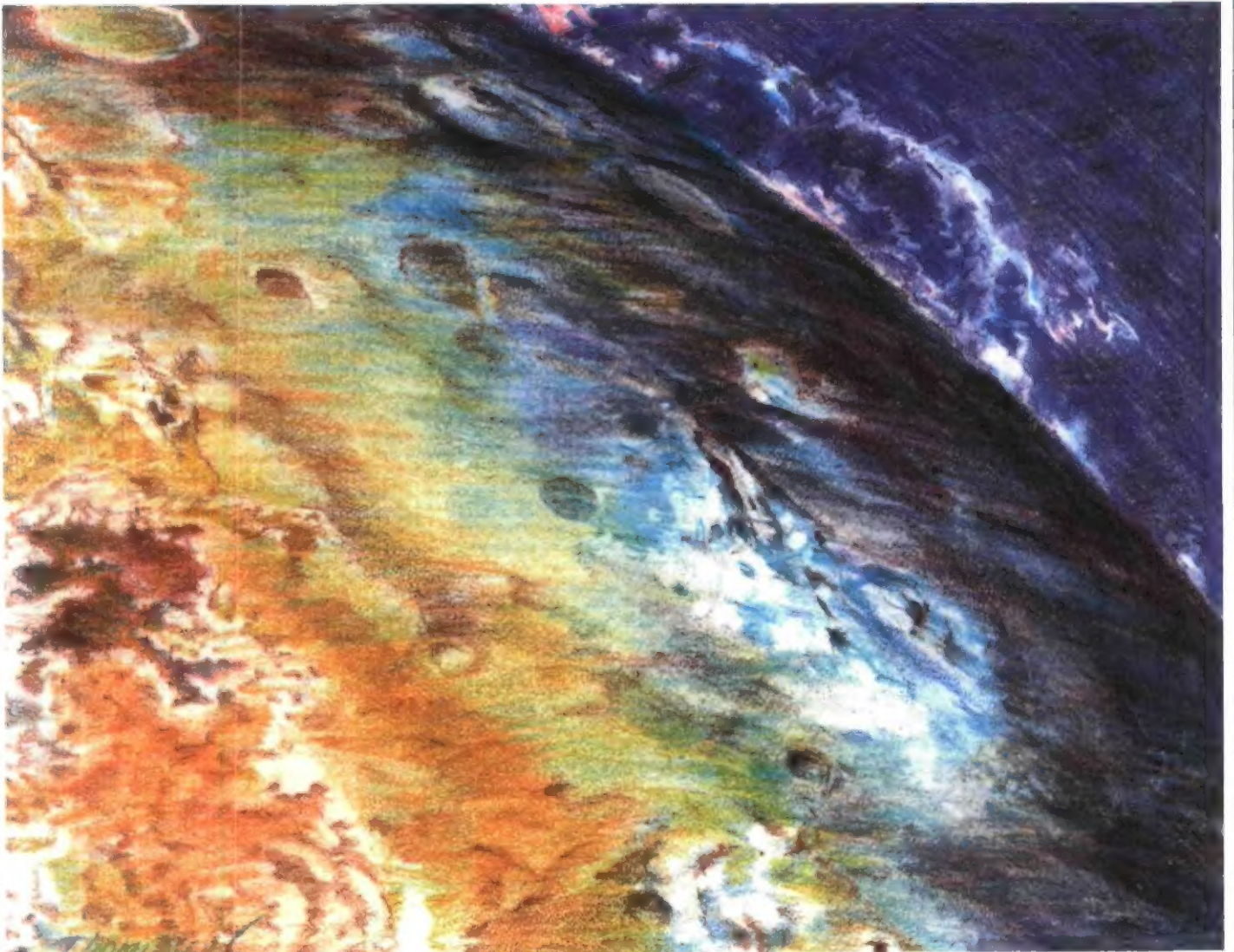
لكنه اذا علم ان هذه السورة انما نزلت في مكة، حين قال بعض صناديد الشرك لرسول الله ﷺ: تعال يا محمد نعبد الهك يوما، وتعيد اهتنا يوما، ادرك ان هذه السورة علاج للمرحلة التي كان فيها الرسول في مكة، وليست دليلا على عدم مشروعية الجهاد كما نزلت بذلك الآيات الاخرى في المدينة □



# براكيت للبريت في الفضاء

بقلم: د. محمد نبهان سويلم / القصة

اللون الأحمر في أقصى شمال الصورة يشير إلى انفجار بركاني تمتد شحبه إلى ١٤٠٠ كيلومترا بارتفاع ٣٠٠ كيلومترا. والصورة التقطتها أجهزة القبة الرحالة (٢)، وبدراستها في معامل NASA ثبت بالدليل القاطع التدفق البركاني على سطح « آيو ».

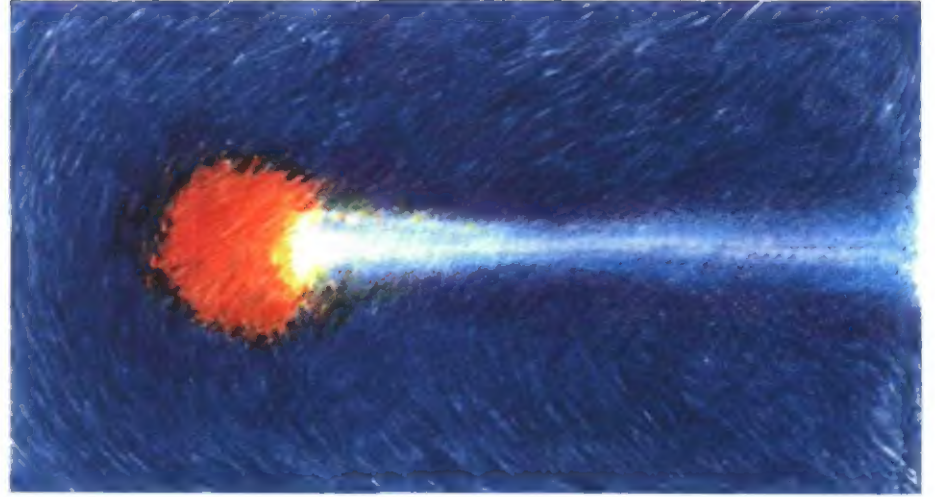




(٢) منه وجاءت الحقائق وتدقت المعلومات بما أذهل العلماء وأثار دهشتهم، وظلوا في حيرة من أمرهم سنوات وسنوات قاموا خلالها بفحص كل ما نشر حول هذا الامر وقارنوا كل المعلومات التي وصلت إليهم، واستخدموا الحاسبات الالكترونية، والعقول البشرية في محاولة منهم لحل هذا اللغز واستكناه أسراره.

القمر « آيو » الذي نعرفه اليوم يبدو أكثر غرابة من ذي قبل، فهو قمر تابع. شاء حظه الوقوع في مصيدة قوى جبارة تصدر عن المشتري فتجعله الى جحيم وتجعله أكثر المناطق البركانية نشاطاً في المجموعة الشمسية بل أكثر من كوكب الأرض ذاته، وهناك على سطح « آيو » ترتفع أعمدة النيران والدخان الى عدة مئات من الكيلومترات رغم أن « آيو » يبعد ٣٥٠٠٠٠ كيلومتر عن المشتري أي ما يعادل المسافة بين القمر والأرض بمقدار مرة ونصف المرة، لذلك فإن « آيو » ما زال يستقبل من المشتري كميات هائلة من الأشعة تحت الحمراء على مدى فترة زمنية تقرب من مئات الملايين من السنين، وأنه أي « آيو » على هذا المدى الزمني الممتد قد استقبل قدرأ هائلاً من الطاقة أكثر من تلك التي تستقبلها الأرض من الشمس مما جعل غير الممكن للقمر الاحتفاظ بقدر كاف من الماء أو المواد المتطايرة وذلك نتيجة التسخين الدائم والمستمر.

إن الصور التي التقطتها المركبات الرحالة لسطح « آيو » قد كشفت عن نشاط بركاني كثيف لا يمكن تصديقه بسهولة لسبب معروف يمكن رده الى أن المؤثرات العادية على تصاعد الحرارة من جسم أي كوكب في المجموعة الشمسية يعتقد انها نتيجة تسخين جسم الكوكب نتيجة طاقة وضعه المداري، وايضا نتيجة تحلل النظائر المشعة ذات العمر الاشعاعي القصير مثل نظائر الامونيوم، كذلك التراكم المنتظم نتيجة تحلل نظائر مشعة ذات عمر اشعاعي طويل مثل نظائر الصوديوم، واخيرا الفقد المنتظم للحرارة نتيجة تسربها في الفضاء، فاذا كانت كتلة وحجم القمر « آيو » يماثل حجم التابع الأرضي.. القمر.. فما الذي جعل قمرنا خامداً وذلك نشاطاً نشاطاً يذهل؟



التأثير الكهرومغناطيسي المتبادل بين « آيو » و «المشتري» على يمين الصورة، وآيو على يسار الصورة باللون الأحمر، الألوان نتيجة عملية تلوين صناعية أتمتها الحاسبات الالكترونية لأبرار القوي المؤلفة.

القذيفة من فوهة المدفع في حركة لولبية - حلزونية - مغزلية سريعة وتدمر أي جسم يقع في طريقها وتقضي عليه، في حين تسيل طفوح المعادن المصهورة من فوهة البركان بسرعة قد تصل الى ثمانية أمتار في الساعة، ثم سرعان ما تبرد عند تعرضها للجو متحولة إلى عجينة ثقيلة تنبأطاً حركتها كلما بعدت عن الفوهة.

هذا حال براكين الأرض !!!.. فهل توجد براكين في الفضاء عند الكواكب الاخرى؟

الاجابة نعم .. وقد لا تصدق ذلك.. لكن هذه هي الحقيقة المؤكدة التي لا جدال حولها ولا مراء، فهناك عند كوكب المشتري يدور حوله تابع صغير يدعى القمر « آيو - Io » اكتشفه جاليليو منذ ٤٠٠ سنة خلت وبدا أيامها الاكتشاف كأحد عجائب الكون. وفي اوائل الستينات من القرن الحالي اكتشف علماء الفلك أن القمر « آيو » يؤثر بطريقة غير مفهومة على تدفق الموجات الكهرومغناطيسية الصادرة عن المشتري، كما أثبتت الاجهزة الدقيقة المصوبة من الأرض على القمر « آيو » أنه عاكس ضوئي ممتاز رغم اصفرار سطحه مما أثار أسئلة محيرة لم يجد لها العلماء ردا مقنعا حتى اقتربت سفينة الفضاء الامريكية .. الرحالة (١) وكذلك المركبة الفضائية الرحالة

البركان بأنه جبل تخرج منه النار، وذلك تعريف خاطئ يعرفون اذ ليست بالبراكين مواد تخرق فيخرج لها من فوهاتها كما يفهم من التعريف، والأصح هو أن البركان مخرج أو فتحة في قشرة صلبة تسمح للمواد المصهورة والغازات المحبوسة تحت القشرة داخل الجوف الساخن بالخروج الى السطح بقوة وعنف. فالقشرة الأرضية اليابسة قد يبلغ سمكها أحيانا ٦٠ كيلومترا تليها طبقة من مواد معدنية لا هي صلبة ولا هي سائلة اتخذت هذا المنحنى الفيزيقي نتيجة الضغط والحرارة الواقعين عليها، وهي بالتالي غير مستقرة على حال، فاذا انتاب القشرة العلوية كسر أو شرخ أو هبوط نتيجة هزة أرضية أو حركة قشرية أو تقلص السطح؛ انفجرت البراكين محدثة دويأ وصخبأ، مدمرة كل ما يعترض طريقها أو يقف حيال مسارها. والبراكين على الأرض معروفة جيداً اذ يبلغ عددها قرابة ٥٠٠ بركان، ومعظمها لم يعد يُشكل خطراً حقيقياً على حياة الناس طالما لم تثر دفعة واحدة لانه لو حدث ذلك واندفعت حممها سيكون ذلك بالتأكيد نهاية العالم ودمار كل شيء من الفيل الى الميكروب، ويكفي أن بركانا واحداً ثار عام ١٩٨٠م فاطاح بقمة الجبل وقضت حممه الملتببة على أكثر من اربعين ألف فدان من حوله.

وبراكين أرضنا إذا ثارت قذفت أجساماً صلبة كالرماد وقطعاً من الصخور في حجم حبة الجوز الهندي، وتنفصل الصخور عن باقي المواد المنصهرة وتنفصل عن الغازات الحارة والأبخرة، وتنتقل في الهواء كما تنتقل

لكت

الرصد المستمر «آيو» لوحظ منه أن قمرًا آخر من توابع المشتري يطلق عليه اسم «أوروبا» يؤثر باستمرار على عدم انتظام مدار «آيو» حول المشتري ويجعله يتردد للامام والخلف، مقترباً ومبتعداً عن المشتري، مما يجعله كجسم معدني واقع داخل مجال مغناطيسي مما يحدث «آيو» تسخيناً مستمراً، وقد أثبتت صور المركبة الرحالة (١) صدق ما توصل اليه العلماء حيث لم يُستدل من الصور على تصادم «آيو» مع أجسام أخرى على الرغم من تلون سطح التابع باللون شتى مثل الأحمر - البرتقالي - الأصفر، التي أكدت الأبحاث التالية أنها نتاج عمليات بركانية كبريتية.

هنا قد يتساءل القراء.. ولماذا يتكون الكبريت؟ فالكبريت نادر الوجود في الفضاء، فهو عنصر أقل انتشاراً ٤٠ مرة عن عنصر غاز الأكسجين حتى في القشرة الأرضية حيث يُعتبر الكبريت من العناصر الشحيحة، مما يؤكد أنه بقي في جوف «آيو». وقد رصدت الرحالة (١) انفجاراً بركانياً كبريتياً على هيئة ذيل طاووس ارتفع ٣٠٠ كيلومتر فوق سطح «آيو» مكوناً مظلة قطرها ١٤٠٠ كيلومتر.. أي قدر المسافة بين مرسى مطروح وأسوان مروراً بالاسكندريسة

والقاهرة، كما أكدت مجموعة الصور تحرك المواد على هيئة قذائف أو قصفات دوامية، وتنطلق الجسيمات بسرعة تتراوح بين ٣٦٠٠ كيلومتر في الساعة أي بمعدل ١٠٠٠ متر في الثانية.

والواقع ان الرحالة (١) رصدت تسعة براكين ذات تدفق طاووسي ثم ابتعدت عن «آيو» في مهمة علمية أخرى، وعندما اقتربت من سطحه مرة أخرى كانت بعض براكين الكبريت لا زالت مستمرة التدفق، حتى الرحالة رقم (٢) سجلت انفجارات بركانية كبريتية قصيرة الأمد. فقد شوهدت صورها، بعضها به حلقتان ذات لون أحمر داكن قطر كل منهما ١٤٠٠ كيلومتر، مما دعى العلماء الى تقدير عمر الانفجارات البركانية الأولى ذات الشكل الطاووسي - بحوالي خمس سنوات وهي براكين تتوفر على خط استواء «آيو» في حين تتوزع البراكين ذات العمر القصير على خطوط بعيدة عن خط استواء الكوكب، لكن في جميع الحالات لا تقل درجة الحرارة عن ١٥٠ درجة مئوية.

ولفزه

النتائج دعت العلماء الى اقتراح وجود نظامين بركانيين، بسبب وجود علاقة بين لزوجة الكبريت ودرجة الحرارة، فعندما يسخن الكبريت تحدث فيه

وداخله تغيرات فيزيائية - لا محل لذكرها هنا - ثم ينصهر مكوناً سائلاً أصفر رائقاً قليل اللزوجة، ومع استمرار تسخين الكبريت يتحول اللون الأصفر البرتقالي الى لون قرمزي ثم أحمر داكن، بعدها ينقلب إلى اللون الأسود مثله مثل القطران الأسود، أما إذا ارتفعت درجة الحرارة بعد ذلك وانخفضت لزوجته بشدة وارتد سائلاً بعدها ينطلق على شكل بخرة وغازات، وخلال رحلة تحوله تلك ينقل الحرارة. وإلى هذه المرحلة يعزي العلماء تكون الثورات البركانية المحدودة العمر، حيث يندفع الكبريت الأحمر السائل الذي يأتي ملاصقاً لغزاته مما يجعل الأخير يتطاير ويتمدد، بينما تتكون الثورات البركانية الشديدة من فعل حرارة الصخور حيث يندفع الكبريت ساخناً هادراً شرساً مدد قصيرة في حين يستمر الفوران الآخر سنوات طوال.

وقد ضمن العالم الأمريكي الأشهر كارل ساجان، الأستاذ بجامعة كورنل، وجود أحواض من الكبريت السائل في هذا التابع وأن الطفوح البركانية ناجمة عن تسرب مصهور الكبريت ووجود الألوان في الصور كالأحمر والأسود أكد صدق ما اعتقده العالم الأمريكي.

رغم كل هذه النظريات والتفسيرات فان المشكلة الوحيدة أمام العلماء لا زالت تشير الى سلوك غير مؤكد للكبريت تحت ظروف القمر «آيو» غير معروفة بدقة حتى الآن. أما حالة البراكين الباقية للصخور فأكدت الصور أن سطح «آيو» سطح بركاني عليه جبال يتراوح ارتفاعها بين خمسة وعشرة كيلومترات ووجود فوارات (كالدرات) عمقها لا يقل عن ثلاثة كيلومترات.

في محاولة لفهم تركيب القمر «آيو» وضع هذا التصور: - قلب الكوكب من صخور رملة سائلة أو صلبة عند درجة حرارة عالية، يعلوها طبقة صخور صلبة يعطي أجزاء منها الكبريت الأسود أي كبريت لزج [ وعندما تتدفق الصخور السائلة تغيل الكبريت السرج الى كبريت سائل يندفع بعنف من أي فتحة تقابله .

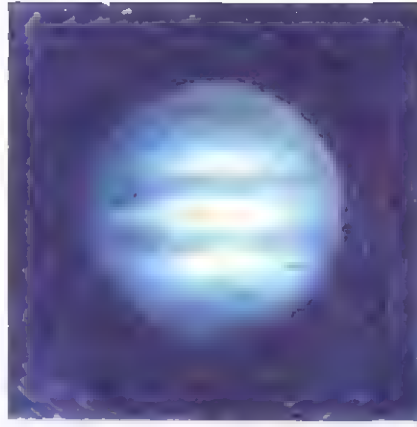




## مَاذَا يَحْدُثُ عَنْ «آيو» إِذَنْ؟

العلماء منقسمون على أنفسهم، كل جانب يؤيد نظرية ويتشيع لها ويؤكد صدقها، ونماذج الحاسب الالكتروني لم تأت برد قاطع، ولا زالت الأمور محيرة بل مربكة ولم يجد العلماء لها تفسيراً واحداً، ففواصل دوران «آيو» غير مفهومة جيداً، فسطح «آيو» يشع حرارة تبلغ خمسة وعشرين ضعف ما يشع سطح الأرض في حين يجب ألا يزيد ما يشع سطح قمر في حجم وكتلة «آيو» عن ربع ما يشع سطح الأرض مما يؤكد شذوذ وغرابة طاقته الاشعاعية، وحتى بفرض عدم وجود قوى مد وجزر بين المشتري وتابعه فإنه من المؤكد الآن وجود مصدر اشعاعي آخر داخل قلب وسطح التابع، وهذا يدفع للقول بان ميكانيكية انتقال الحرارة هناك لا تسير على ذات النهج العلمي الذي نعرفه على الأرض.

**ولقد** أجريت تجارب علمية عديدة ودراسات عميقة وبحوث موسعة لم تسفر عن شيء أو عن حقيقة واحدة مما يحدث حتى يصبح هذا التابع الصغير على هذه الدرجة من السخونة والحدة والانفعال ويطلق طفوحه البركانية بهذه الدرجة من القوة والعنف وكأن قلبه يغلي وجسده تتسلط عليه قوى خارجية لا قبل لعلم الأرض بها، ولم يُعَدَّ أمام العلماء سوى انتظار نتائج الدراسات الأرضية المتضمنة تجارب وقياسات أجريت على كسوف «آيو» ورصد حركته بالاشعة تحت الحمراء، والتي ستساعدهم على فهم طبيعة هذا النشاط البركاني، والتي ستكون وسيلة ربط جديدة بين المعلومات التي جمعها المركبات الفضائية، والمعلومات المنتظر جمعها بواسطة مركبة الفضاء «جاليليو» المزمع اطلاقها إلى مجموعة المشتري والتي سوف تحمل معها في رحلتها مجساً فضائياً سيتولى رصد «آيو» والمشتري وكل مجموعة أقماره قرابة عام ونصف العام محددًا مجاله المغناطيسي واثراً هذا المجال على توابعه خاصة «آيو». فإذا ما علمنا أن مركبة الفضاء «جاليليو» سوف تمر عبر المشتري على مسافة لن تتعدى ١٠٠٠ كيلومتر، وتقترّب من «آيو» إلى مسافة نحو ١٥٠٠ كيلومتر بمعنى مسافة تقل



٢٠ مرة عن المسافة التي رصدت من عندها المركبة الرحالة، فذلك يعني أن المركبة «جاليليو» سوف تقوم بمسح سطح الكوكب والنقاط صور بالغة الدقة تضاهي الصور الملتقطة للأرض من أقمار الرصد «لاندسات»، ومن المنتظر كشف أبعاد بعض أسرار هذا التابع الملتهب، فإذا أضفنا إلى ذلك

دراسات الموجات المغناطيسية فسوف يتسنى للعلماء إمطة اللثام عن براكين الكبريت وتحديد مواقع البقع الساخنة بدقة والبحث عن النشاط الأيوني بين «آيو» والمشتري.

**لقد** تحدّث «آيو» الفلكيين القدماء قرابة ٤٠٠ سنة. وتحّدث العلم الحديث وضلّ مركبتى الفضاء الرحالة - ١ والرحالة - ٢. ولكن مهما يكن الامر؛ فإن المحاولات الجادة مستمرة لسر أعماق الكون والفضاء. ومهما توصل العلم فإن خالق الكون أودعه أسراراً أعظم وأخطر، وكلما ظن العلماء أنهم قاب قوسين أو أدنى من معرفة حقائق هذا الكون الشاسع؛ اكتشفوا أنهم ما زالوا يجهلون الكثير، وأن حقائق الكون فوق قدراتهم وطاقاتهم ولو كان بعضهم لبعض مدداً .. وسبحان ربّي العظيم الذي قدّر وأمر ودبّر وأودع الكون أسراراً أعظم □



# إدارة الوقت ..

## منهج تطوير للنجاح الإداري

إعداد: الأستاذ سهيل فهد سلامة / الدمام

### مقدمة

تأثر المنظمات بشكل عام بعدد من المتغيرات البيئية المختلفة وتستطيع المنظمة التحكم أو السيطرة على بعض منها، وتفقد قدرتها على التحكم في البعض الآخر. ويعتبر الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة والتي ليس لديها أي قدرة للتحكم فيه. فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تقليله. فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو. وهو يسير بشكل منظم نحو الامام فقط، وابقاع متزن ومنسق لا يمكن تغيره. ويتمثل ذلك بتحديد الفترات الزمنية المعروفة بالتقويم والتي على اساسها يتم احتساب الدقائق والساعات والايام والاشهر والسنين.

من هنا فان دراسة ادارة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره او تطويره او تعديله، بل من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون أي فائدة او انتاج، بالإضافة الى محاولة رفع مستوى انتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل. فكثيرا ما نسمع عن مديرين او موظفين يشكون ويتذمرون من قلة الوقت المحدد لانجاز اعمالهم، ويحاولون اقناع الآخرين بأنه لو توفر الوقت الكافي لديهم، لاستطاعوا انجاز الكثير من الاعمال وزادوا من طاقتهم الانتاجية. فنرى بعضهم يكمل عمله الرسمي في البيت وعلى حساب وقته الخاص، او يتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي لانجاز ما تبقى من العمل. وبالرغم من ايجابية ذلك، فقد تكون الصورة

تكالفة مباشرة. كما يعتبر الوقت من الموارد التي لا يمكن احلالها او تبديلها او تراكمها او الفاؤها. فالوقت يمضي بانتظام نحو الامام ولا يمكن بأي حال من الاحوال ان يعوض او يشتري او يستأجر.

### دوافع دراسة إدارة الوقت

هناك دوافع عديدة تدعو لدراسة ادارة الوقت وكيفية استغلاله بشكل فعال، ومن اهمها ما يلي:

\* التكاليف المترافقة مع الوقت والتي تدفع مقابل جهد العاملين او استهلاك للمواد او الآليات خلال فترة زمنية معينة. وتحدد هذه الفترة الزمنية المتمثلة بيوم عمل واحد ( ٨ ساعات عمل)، انتاجية العاملين ومدى استغلالهم للوقت المحدد للعمل.

\* تحديد كمية ونوعية الانتاج السلعي الخدمي خلال الفترة الزمنية المحددة وانعكاسات ذلك على الرضا العام للمستهلكين او المستفيدين.

\* تحديد الوقت المخصص للانتاج والالتزام بالخطط المعدة مسبقا بفترات زمنية محددة، بالإضافة الى تحديد فترات العمل الاضافية اذا دعت الضرورة لذلك.

\* تحديد نوعية القائمين بالعمل والتمييز بين الموظف النشط والموظف المتج وما يترتب على ذلك من مكافآت وترقيات وغيرها: فكلما الموظفين يكرس

مخالفة لهذا الواقع تماما. فالجميع يتمتعون بالفرصة الزمنية نفسها المتاحة للعمل، فالبعض يستغلها بشكل فعال والبعض الآخر يسيء استغلالها. وقد عبر «نورثكوت باركنسون» في هذا المجال بأن العمل يمتد لكي يملأ الوقت المخصص لاقامته. فالشخص المشغول جدا هو الشخص الذي لديه وقت فائض عن حاجته. ولا يمكن ان تعتبر ظاهرة «المشغولية» في العمل على انها تفان او اداء جيد للموظف ولكنها قد تعبر عن ثذن في مستوى الاداء وسوء استغلال للوقت المحدد للعمل.

### مفهوم الوقت

قد يكون من الصعب جدا تحديد مفهوم معين للوقت. ويمكن ان يتمثل مفهوم الوقت بشكل عام بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط او حدث معين بنشاط او حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي او الحاضر او المستقبل. لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس للفترة الزمنية التي تدور فيها الارض حول الشمس. وقد تم التعارف على تحديد وحدة القياس بالساعة او جزئياتها بحيث يمثل كل يوم ٢٤ ساعة، وكل شهر حوالي ٣٠ يوما، وكل سنة ١٢ شهرا.

ويعتبر الوقت من الموارد النادرة والقيمة في المنظمة. ول سوء الخطف فهو اكثر الموارد ضياعا وهذرا وافقها استغلالا. ويعود ذلك لأسباب عديدة قد يكون من ضمنها أن الوقت غير محسوس او انه يبدو بكون



نفس الوقت والجهد اللازم للعمل ولكن الموظف المنتج يعمل بكفاءة أكثر نحو تحقيق الأهداف والتائج الإيجابية، في حين يستغرق الموظف النشط وقتاً أطول لتحقيق هذه النتائج.

\* تحديد فعالية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة، كنظم المعلومات والاتصالات، ووضوح إجراءات العمل وطرق الحفظ والاسترجاع والأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة، إذ أن مستوى فعالية هذه الوسائل والأجهزة المساعدة تؤثر ولا شك على استغلال الوقت الرسمي للعمل.

## توزيع الإداري للوقت

يختلف الإداريون في توزيع أوقات عملهم الرسمية وذلك تبعاً لاختلافات عديدة في المستويات الإدارية، ونوعية الأعمال، وبيئة العمل، والاسلوب الإداري المتبع، ونوعية وعدد العاملين في المنظمة وغيرها. ويمكننا بشكل عام، تحديد المجالات التي يوزع عليها الإداري وقته من عدة منطلقات:

\* **مكان النشاط:** ويتمثل في النشاطات والمهام التي يقوم بها الإداري داخل أو خارج المكتب أو المنظمة كالاتصالات أو الزيارات الميدانية وغيرها.

\* **هدف النشاط:** ويتمثل في النشاطات التي يقوم بها الإداري بمبادرة منه أو بناء على طلب الآخرين، كالاتصالات التي يجريها مع الرؤساء أو الرؤوسين أو اشخاص من خارج المنظمة.

\* **قدرة التحكم في النشاط:** وتتمثل في النشاطات المخطط لها مسبقاً والمبرجة بمواعيد محددة، أو النشاطات الطارئة أو المفاجئة دون تحديد موعد مسبق، كالاتصالات المحددة مسبقاً، والزيارات المفاجئة أو المقاطعات الهاتفية وغيرها.

\* **نوعية النشاط:** وتتمثل في النشاطات التي يقوم بها الإداري بمفرده أو بالمشاركة مع الآخرين. كتقديم النصائح والإرشاد والاقتراحات للآخرين، أو التدقيق والمراجعة الفردية. ويمكن للإداري التأكد من حسن استغلال وقته بشكل فعال من خلال تقديره لمدى مساهمة النشاط الذي يقوم به في تحقيق أهداف المنظمة.

والعاملين فيها. ولذلك يجب التمييز بين الوقت الضائع هدراً أو سدى، وبين قيام الإداري بنشاطات غير مخططة مسبقاً ولكنها في الوقت نفسه تسهم في تحقيق الأهداف. وليس بالضرورة أن يكون الوقت الضائع هدراً ناتجاً عن عدم قيام الإداري بأي نشاط أو عمل، ولكن من المحتمل أن يكون سببه الإجراءات الطويلة والمعقدة في العمل، أو سوء التنظيم بشكل عام، والفوضى وعدم الترتيب، والاعتماد على الاتصالات الكتابية باستمرار، والمقاطعات الهاتفية الخاصة وغيرها من الأمور الأخرى.

وفي المجال التطبيقي، بين الأستاذ محمد عصفور في دراسة ميدانية لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بأن المديرين يوزعون أوقاتهم على النشاطات التالية:

للقيام بأعمال ونشاطات خاصة.	٢١,٣١ %
لأداء الصلاة.	٤,٧٠ %
للتفكير والتخطيط.	٣,٦٧ %
لانجاز معاملات رسمية.	٤٨,٨٣ %
لمقابلة مراجعين.	٧,٥٧ %
للرد على مكالمات هاتفية والتعقيب على معاملات.	٥,٧٩ %
لأعمال اللجان والاجتماعات.	٨,١٥ %

وماك دراسات وبحاث عديدة في هذا المجال تذكر منها دراسة ميدانية للباحثة «روزماري ستوارت» ودراسة أخرى للباحث «كارلسون»، وأخرى للباحث «هنري متزبرغ».

## فعالية تطبيق إدارة الوقت

ان لم يكن بالإمكان استغلال الوقت بشكل كامل، وهو امر طبيعي جداً، فعل الأقل ان نحاول استغلال أقصى قدر ممكن منه. وهناك اساليب عديدة يمكن استخدامها من قبل الإداري لتوفير الوقت واستغلاله بشكل فعال. وأكثر هذه الأساليب استخداماً هي طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط والمتثلة بقيام الإداري بتسجيل كافة النشاطات التي سيقوم بها في قائمة معينة تسمى قائمة الواجبات وموضحة في الشكل التالي:

## قائمة الواجبات اليومية / الاسبوعية

الإدارة/القسم

التاريخ:

اسم الموصف

مسمى الوظيفة:

وكما هو ملاحظ في هذه القائمة اليومية أو الاسبوعية نوعية النشاط والفترة الزمنية المحددة له ومكان النشاط والاشخاص المتعاملين معه. ويستطيع الإداري من خلال اطلاعه على هذه القائمة التعرف الى كيفية انقضاء يوم أو اسبوع عمل كامل. ويمكن تحليل هذه المعلومات للتعرف الى النشاطات التي استغرقت وقتاً أطول مما هو مخطط لها، أو النشاطات التي يمكن ان يفوضها لأحد مرؤوسيه. وبعد هذا التحليل يستطيع الإداري ان يضع بعض الاقتراحات العملية لتوفير وتنظيم الوقت، ويحاول تطبيقها في الاسبوع اللاحقة للتأكد من فعاليتها وصلاحيتها، أو ان هناك ما يدعو لتعديلها مرة أخرى.

وهناك طرق حديثة أخرى مثل طريقة الساعات الحيوية وطريقة التقويم أو الاجندة وطريقة دراسات الانظمة. وهي بدون شك تسهم في زيادة فعالية الإداري في استغلال وقته بشكل أفضل. وحتى تكون نقطة البداية سليمة وفعالة نحو الاصلاح وتحقيق النجاح الإداري بشكل عام؛ فلا بد ان نبدأ في البحث في العناصر الأساسية للعملية الإدارية والمتثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

## الوقت والتخطيط

يرتبط التخطيط بشكل اساسي مع الوقت. فمن مقومات الخطة الناجحة، ان تكون محددة بفترة زمنية طويلة أو متوسطة أو قصيرة الاجل. كما تحدد الأهداف والسياسات والبرامج والميزانيات التقديرية بشكل واضح ومتجانس دون تعارض أو تناقض. وتعتبر هذه الخطوة نقطة البداية لزيادة فعالية ادارة الوقت، لانها تحدد مسار عمل الإداري، والهدف الذي يسعى لتحقيقه على المستوى القريب أو البعيد.

## الوقت والتنظيم

تزداد فعالية التنظيم الإداري من خلال تحديد المهام والاختصاصات للعاملين في المنظمة، وتقسيم العمل بشكل موضوعي بينهم، وتبسيط إجراءات العمل المتبعة عن طريق ازالة خطوات العمل غير الضرورية، أو باستخدام النماذج والأجهزة والمعدات

لنفسه جزءا من وقته الرسمي بالإضافة الى وقته الخاص لتحقيق هذا الغرض الهام.

## الخلاصة

يعتبر الوقت من الموارد النادرة لأي منظمة أو اداري. فإذا لم يُستغل بشكل جيد، فمعنى ذلك انه ذهب هدرا، ولا يمكن تعويضه أو تأجيله. ومن الطبيعي جدا ان لا يستغل الوقت كاملا، ولكن الاداري الناضج يسعى الى استغلال اكبر قدر ممكن منه من خلال قيامه بنشاطات معينة تسهم في تحقيق الاهداف المرسومة خلال الفترة الزمنية المحددة. ويمكن للاداري ان يستعين بالاساليب العلمية الحديثة، خاصة طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط، للتعود على نهج حديث ومتطور يساعده في تحقيق الاهداف بفعالية وكفاءة عالية.

وقد وضعنا خلال هذه الدراسة الخطوات العملية لتطبيق ادارة الوقت بشكل فعال من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، بالإضافة الى مراعاة عامل الوقت والبيئة في محاولة لتقليل أو تلاشي بعض السلوكيات السلبية، وتنمية وتطوير بعض السلوكيات الايجابية، لتحقيق في النهاية استغلالا أمثل لمورد الوقت من خلال الأداء الأفضل، والانتاجية الأعلى، والتكاليف الأقل، والسلوكيات الطيبة، والعلاقات الانسانية السليمة.

## المراجع

- ١ - د. سيد الهواري. «المدير الفعال». مكتبة عين خمس، القاهرة: ١٩٧٦.
- ٢ - كيث ديفز «السلوك الانساني في العمل» ترجمة سيد مرسي ومحمد يوسف. دار نهضة مصر، القاهرة: ١٩٧٤.
- ٣ - محمد شاكور عصفور «ادارة الوقت في الاجهزة الحكومية» معهد الادارة العامة، الرياض: ١٤٠٢هـ.

1. Cummings, Paul W. "Open Management" AMACOM, N.Y: 1980
2. Goodloe, Alfred, Jane Bensahel and John Kelly "Managing Yourself". Franklin Watts, N.Y: 1984.
3. Mail, Paul "Improving Total Productivity" John Wiley and Sons, N.Y: 1878
4. Osgood, William R. "Basics of Successful Business Management" AMACOM, N.Y: 1981.
5. Parkinson, Northcote/ Parkinson's Law. Houghton Mifflin Co., Boston: 1957.
6. Webber, Ross A. "Time and Management" Van Nostrand Reinhold Co., N.Y: 1972.

الاداري الفعال. وفيما يلي جانب من هذه المؤثرات البيئية والسلوكيات الناتية:

\* اختصار المجالات الطويلة والاحاديث المتنوعة التي تأخذ قسطا كبيرا من وقت الاداري والاشخاص الآخرين قبل البدء بالحديث عن جدول اعمال الاجتماع أو اللقاء، ويصبح بالتالي معوقا لعمل الاداري الرسمي.

\* التعود على نمط معين بالانتظام بالمواعيد، وخاصة الانتظام بالدوام الرسمي في الحضور أو الانصراف، بالإضافة الى الالتزام بمواعيد الاجتماعات أو اللقاءات أو انجاز الاعمال في موعدها دون تأخير أي تأخير أو تأجيل.

\* مراعاة اختيار مواعيد الالتزامات المخطط لها مسبقا بما يتلاءم مع ظروف العمل والوضع الصحي للاداري. لان في ذلك تأثيرا كبيرا على انتاجية الاداري ووضع النفس والذهني والعاطفي.

\* عدم الاعتماد بشكل كبير على الذاكرة في حفظ وتسجيل كافة النشاطات والالتزامات المستقبلية، ويفضل تسجيلها في اجندة الاداري خوفا من نسيان بعض النشاطات الهامة أو الزمان أو المكان المحدد لها. ويمكن للأمين العام للاداري ان يساعد الى حد كبير في هذا الجانب.

\* تنظيم المكتب وترتيبه بشكل عام، واتباع الاسس العلمية في حفظ وتصنيف المعلومات الموحدة فيه، ووضع كافة الوسائل المساعدة في تأدية العمل بشكل منظم وسليم بحيث لا يستغرق الاداري وقتا طويلا في البحث عن خطاب معين، أو رقم هاتف معين.

\* تنمية وتطوير بعض السلوكيات البسيطة المؤثرة على انتاجية الاداري ونفسيته وعلاقته مع الآخرين. كالاتهام بالوضع الصحي العام من خلال ممارسة بعض الالعاب الرياضية البسيطة، والامتناع عن التدخين، والنوم الكافي، والراحة الجسمية والذهنية، وغيرها.

\* التحفيز الذاتي للاداري من خلال تعميق الشعور بالسعادة والرضا والمتعة بتحقيق الانجاز والاهداف من اجلها ذاتها، دون النظر دائما الى العائد المادي المتوقع بعد تحقيق الانجاز.

\* التطوير الذاتي للاداري، واعتياده على نفسه قدر الامكان في تطوير مهاراته، وتوسيع دائرة معارفه، وزيادة معلوماته، وذلك من خلال اطلاعه المستمر على المتغيرات البيئية المختلفة، ووقوفه على المستجدات العلمية والتقنية في مجال العمل. فلا يجوز للاداري ان ينسى نفسه ويضيع في متاهات العمل وحل مشاكل الآخرين. فلا بد ان يعطي

الحديث، بالإضافة الى تطبيق مبدأ الادارة بالاستثناء وتفويض المهام الثانوية لاحد المساعدين الاكفاء، وتركيز اهتمام الاداري على النشاطات الرئيسية والاستراتيجية. وتسهم هذه التوجيهات جميعها في رفع انتاجية الموظف وتقليل الوقت الضائع واستغلاله بشكل افضل في نشاطات ومجالات انتاجية اخرى.

## الوقت واتخاذ القرارات

تسير عملية اتخاذ القرار بخطوات علمية «معينة». فلا بد من تحديد المشكلة، وجمع المعلومات بشأنها، وتحليلها، ووضع بدائل أو مقترحات معينة لحلها، ومن ثم اختيار البديل أو الاقتراح المناسب لهذه المشكلة. وتحتاج هذه الخطوات الى فترة زمنية ولكنها تختلف باختلاف طبيعة المشكلة وخطورتها، ونوعية وعدد الاشخاص المتعاملين معها. فعلى سبيل المثال تختلف ظروف القرار الفردي عن الجماعي، والروتيني عن الاستراتيجي. ولاستغلال الوقت بشكل فعال في اتخاذ القرارات، يمكن للاداري ان يستعين بالاجهزة والمعدات التقنية المتطورة في جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها وتقديم بدائل معينة لحلها، مع ضرورة مراعاة ظروف المنظمة وامكاناتها البشرية والمادية.

## الوقت والتوجيه والرقابة

يشكل التوجيه جزءا كبيرا من وقت الاداري، ويمثل ذلك في ارشاد العاملين وتوجيههم الى كيفية تأدية العمل بشكل افضل، بالإضافة الى الاتصالات المستمرة على مختلف اشكالها الشفوية والكتابية والتقنية. ولاستغلال الوقت بشكل فعال، يفترض ان تكون لغة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس مفهومة وخالية من المعوقات، بالإضافة الى ضرورة توفر بيئة العمل المناسبة، والعلاقات الانسانية الجيدة، والسياسة التحفيزية الفعالة. ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على الاتصال الشفوي ما امكن، وتنظيم عملية دخول او خروج المعلومات والاشخاص من وإلى مكتب الاداري، خاصة اذا كانت هذه النشاطات ليست من ضمن النشاطات المخطط لها مسبقا. ونحن لا نوصي بان يتمتع الاداري عن رؤية الآخرين أو وصول المعلومات المرتدة أو العكسية، فهو بحاجة دائمة الى مقابلة الآخرين للحصول على معلومات تساعد في انجاز المهمة الرقابية، ولكن يفترض ان تتم بطريقة منظمة ومنسقة حرصا على توفير الوقت واستغلاله بشكل جيد.

## الوقت والبيئة

تؤثر البيئة الخارجية المحيطة بالعمل على سلوكيات الاداري وتصرفاته. ففي الوقت الذي تعتبر هذه السلوكيات امرا طبيعيا من قبل الاداري، هي في الواقع تمثل انحرافا عن القواعد التي يستند اليها العمل



# أحمد السباعي الأديب والصحفي والمعلم

بقلم: د. مصطفى إبراهيم حسين / الرياض

## النشأة والتعلم

هو أحمد محمد أحمد السباعي، من عائلة السباعي. ولد بمكة المكرمة عام ١٣٢٣ هـ وبها كانت نشأته وتعليمه. فحفظ القرآن الكريم في بعض كتابتها، ثم تعلم بالمدرسة الأولية، فالمدرسة الراقية بمكة، التي أنشأها، آنذاك، الشريف حسين، ولكنه تعلم على بعض شيوخ مكة وعلمائها، كما انصرف إلى القراءة الحرة. ويبدو أن قصص الأدب الشعبي قد رافقه، بما فيها من عوالم خرافية، فقرأ: سيف بن ذي يزن، وقصة الحسن البصري والسبع بنات، وكتاب فتوح الشام، والملك ذي يزن، والظاهر بيبرس، ودليلة المختالة.

وندع السباعي، رحمه الله، يحددنا عن أثر هذه القصص في تنمية ملكاته الفنية فيقول: «وكان لهذه القصص فضل استغراقي في أجوائها الواسعة، وخيالها المرنج، الذي كان يحملني بعيداً عن أشجاني، كما كان لها الفضل في تنشيط ذهني، وحملها على الانطلاق في آفاق لا نهاية لحدودها، ولا ضابط لمقاييسها».

وإذا كانت قراءات السباعي قد أشبعت رغبته في المعرفة، وأيقظت خياله الأدبي، مما سيكون له أثره في إبداعه القصصي، فإن فترة، «الكتاب والمدرسة» سيكون لها أكبر الأثر في وقوف السباعي على الكثير من عيوب وسائل التعليم آنذاك، بقيام التعليم على الحفظ دون الفهم، وعلى القسوة والقهر، دون الإغراء والتشجيع، ولسوف يوقظ ذلك كله «الفكر التعليمي» لدى أحمد السباعي، ودفعته إلى إصلاح المدرسة، وضرورة اعتمادها على الوسائل التربوية الواعية.

كما أن ما لمس من تخلف المرأة، واعتمادها على الخرافة في توجيه الناشئة سوف يكون له، هو الآخر، أثر أي أثر في مناداته بضرورة تعليم المرأة. وهو ما يلح عليه كثيراً في سيرته الذاتية (أيامي)، وفيما كتبه من مقالات إصلاحية في عديد من

الصحف. يقول رحمه الله في حديثه عن خرافات جدته: «عفا الله عنك يا ستي في دار الخلود، فقد كانت سذاجتك أسوأ معلم ربانا على التخريف، ودس في بواطن أعماقنا ما لا نزال إلى اليوم رهن أساره، رغم ما نحاول من علاج. عفا الله عنك، فإن في ذكراك أبلغ مثل للتدليل على حاجتنا إلى تعليم نساتنا ما يفرضه الدين، واعدادهن إعداداً مستقيماً يساعدن على تربية أولادهن، وإنشائهن إنشاءً قوياً».

## المعلم الأول

وقد عمل السباعي في وظائف مختلفة بعد تخرجه بالمدرسة الراقية، واستمر عمله بالتدريس سنوات، شملت العهدين الهاشمي وبدايات السعودي. ويبدو أن فترة عمل السباعي، وهي ليست بالقصيرة، قد مرت بمرحلتين: الأولى، وهي في أعقاب تخرجه، كانت تبدو وكأنها امتداد لمرحلة التلمذة، مازال فيها لاهيا متطلقاً بروح الشباب، مع ارتباب له من المعلمين آنذاك. وأما المرحلة الثانية، فكان فيها أكثر ثباتاً، وأعمق بصراً، وأكثر شغفا بقراءة الجاد الرصين من الكتب، بعد أن كانت قراءته قاصرة على كتب القصص الشعبي. يقول السباعي: «ولازمني شغف القراءة وحب التدريس، فقرأت قصص أني زيد الهلالي، وعشرات أمثالها مما لا يختلف كثيراً عن أسلوب العوام، ثم تقدمت قراءتي، فدرست سيرة ابن هشام، وتاريخ ابن الأثير، فشعرت أنني اتلذذ بأسلوب أرق مما كنت أقرأ، وأحسست أنني أمارج المؤلفين فيما يكتبون، وأسأيرهم فيما يعجبني من آراء، وأحرق عليهم فيما لا يعجبني، وأناقشهم في كل ما يحتمل المناقشة والجدل»، وهكذا فتفتحت حاسة التاريخ لديه في سن مبكرة.

وفي هذه المرحلة أيضاً طالع السباعي كتباً أخرى، من بينها كتاب «حديث القمر» للرافعي، وكتاب «الريحانيات»، لأمين الريحاني، وبعدها قرأ السباعي لجبران، وأعجب به أيما

إعجاب. وهو - لذلك - يعزو لجران الكثير من توجيهه وتعليمه، وزوال الكثير من الموروث الضار من فكره، وخصوصاً تلك الخرافات التي كان قد ورثها عن جدته وغيرها ممن ورثوا وأورثوا الأجيال أفكاراً معوقة .

ولا شك ان فكر جبران، بالذات، قد اتسق كثيراً مع طموحاته التربوية في فترة اشتغاله بالتدريس، يقول السباعي: «فلت اصحاب الاقلام يدركون في كل وقت مبلغ ما تتركه ثقافتهم الحية في تنشئة الأجيال، وليت المرتزقة منهم يخشون الله في ما تدنجه أعلامهم، ولا يسيئون بمينهم وما يزيقون، الى مقدرات بلادهم في اشخاص من يوجهون من جمهرة قرائهم» .

وهكذا تفاعلت المهنة مع الثقافة في حياة «احمد السباعي»، إذ وجهته مهنة التعليم الى القراءة الجادة، وفتحت القراءة الجادة بصره وبصيرته الى مواضع الداء. فكان السباعي الأديب المعلم .

وقد دخل السباعي ميدان «تأليف الكتاب المدرسي»، فأخرج كتاباً في القراءة من ستة أجزاء، أسماه «سلم القراءة العربية»، ليكون بديلاً لكتب في القراءة، كانت مقررة في بعض البلدان العربية، فأراد السباعي ان يكون بين أيدي الناشئة السعوديين كتاب يستقي من البيئة السعودية مادته وموضوعاته .

والى جانب التدريس، فقد عمل السباعي مديراً ببعض المدارس، منها: «مدرسة الفائزين» بمكة المكرمة. ويمكننا القول بأن السباعي الأديب كان مفكراً تربوياً، يقوم فكره التربوي على ركائز هي:

- \* الاعتماد، في التحصيل، على الافهام لا التحفيظ .
- \* الرفق في معاملة الناشئة، ونبد القسوة والصرامة .
- \* إيجاد البيئة الأسرية الواعية، التي تتفاعل مع المدرسة في تنشئة جيل صالح .
- \* تعليم الفتاة .
- \* نبد الخرافة .
- \* الاهتمام باللغة العربية، تدعيماً للشخصية العربية المسلمة .

## و.. شيخ الصحافة

لم تكن الصحافة، في حياة السباعي، مجرد حرفة، بل هواية تقوم من نفسه مقام الفطرة. لذا بدأت مخايلها، منذ كان تلميذاً بالمدرسة الراقية، مصاحبة في ظهورها لموهبته الأدبية. فقد كان يدون ما يلقنه من دروس معلميه في صحيفة كبيرة من الورق، وينسق ذلك على شكل أعمدة مبنية، كأعمدة الجريدة، ويطلق عليها جريدة سباعية، ويكتب في أعلاها عبارة «جريدة سباعية تصدر عند اللزوم». ويبدو ان هذا الشكل، الذي أرضى

في نفسه حاسة صحفية مبكرة، كان يعينه على جودة التحصيل، ويغري أترابه في المدرسة بأخذ الصحيفة والافادة من محتواها .

فاذا ما بلغ السباعي مبلغ الشباب، بدت بواكير محاولاته الأولى لنشر المقال، وبدأت معها رحلة المتاعب، التي تصاحب عادة ناشئاً مثله، حتى اذا حالفه النجاح، وعرف اسمه طريق الشهرة، انضم الى ثلة من أبناء جيله، من الأدباء، أمثال: محمد حسن فقي، وحسين سرحان، وأحمد غزاوي، وعبد السلام عمر، وأمين عقيل، وعبدالله فدا، وعزيز ضياء، ومحمد سعيد عبدالمقصود. وهو جيل الرواد من الأدباء السعوديين، الذي حمل عبء البداية، ورسم طريق القدوة لأجيال بعده، في الأدب والصحافة على سواء .

ثم كان أن خطا السباعي خطوة أكثر ثباتاً في مضمار الصحافة، فألحقه المرحوم فؤاد شاكر محرراً في جريدة «صوت الحجاز» التي كان يديرها - آنذاك - الشيخ محمد صالح نصيف، حتى اذا انتهى امر «صوت الحجاز» الى الشركة العربية للطبع والنشر، صار السباعي مديراً لأعمال الجريدة، وكان المرحوم الشيخ محمد سرور الصبان - آنذاك - رئيس تحريرها، وعمل السباعي جنباً الى جنب مع بعض أصدقائه من جيل الرواد، وهم: عبد الوهاب اشي، ومحمد حسن فقي، ومحمد حسن عواد. وكانوا محررين بالجريدة. إلا انهم كانوا يعاونون السباعي في الادارة، ويعاونهم السباعي في التحرير، ثم لم يلبث السباعي ان صار رئيساً لتحرير «صوت الحجاز»، واتسع أمامه، فيما بعد، طريق العمل الصحفي، فأسس صحيفة «الندوة»، ورأس تحريرها، وأسس مجلة «قريش»، ورأس تحريرها .

وفي الصحافة وجد السباعي فرصته للتعبير عن آرائه الاصلاحية بأسلوب نقدي صريح، سواء في ذلك آراؤه في الاصلاح الاجتماعي، أم آراؤه في الاصلاح التربوي، وأحياناً كان يلجأ الى الأسلوب المقتنع في التعبير عن آرائه، اذا لم يسعفه الأسلوب الصريح، فكان يلجأ الى حكايات خرافية ينسبها الى «بنات الجن» مثلاً. أو يلجأ الى الحوار، يديره بين أسماء وهمية.

فلا غرو، اذن، أن يكون السباعي معدوداً في رواد الصحافة في المملكة العربية السعودية، وان يلقبه المؤرخون بشيخ الصحافة. وقد لعبت الصحافة دورها في نشر كتابات السباعي، ووضعها في مكانه من فلك الذبوع والشهرة، وتنمية موهبته الأدبية وصلها .

والى جانب النشاط الصحفي، فلقد شارك السباعي في العديد من الأنشطة الأخرى، مثل:

- \* سكرتير جمعية الاسعاف، التي كان لها دور ثقافي الى جانب دورها الانساني، بعقدتها للندوات، وتنظيمها للمحاضرات .
- \* عضو في لجنة دراسة مناهج التدريس، وسكرتير في لجنة الدفاع عن فلسطين .



\* عضو في مؤسسة مكة للطباعة والاعلام، ورئيس مجلس نادي مكة الثقافي .

## ١٠٠- راعد المسرح

تميز أسلوب السباعي في التعبير، بالجرأة، والرغبة الاصلاحية المخلصة المتوقدة، من أجل النهوض بوطنه، والرقى بمجتمعه. واذا كان السباعي قد اتخذ من الأدب نافذة في التعبير، فقد وجد ان «فن المسرح» يمكن ان يكون نافذة أكثر اتساعاً، وأعمق أثراً في نفوس الجماهير العربية، التي استهدفها السباعي. وقد حاول، رحمه الله، انشاء اول مسرح بالمملكة العربية السعودية، وبنى لذلك مبنى على نفقته الخاصة، اطلق عليه اسم «مسرح قريش»، وأنشأ بداخله ما يشبه مدرسة لتعليم فن التمثيل والالقاء، واختار لهذه المدرسة عناصر من الشباب من ذوي الاستعداد، كما استقدم من القاهرة المخرج المسرحي «نبيل الألفي»، واستقدم لقيفاً من الفنانين للعمل المسرحي. واختار نصاً مسرحياً إسلامياً يفتح به مسرحه. وظل العمل في إعداد المسرحية، وفي تدريب الممثلين، واستكمال العناصر الفنية.

واستطاع السباعي ان يحصل على موافقة مبدئية لافتتاح مسرحه، الذي أولاه كل جهده، وبنى على نشاطه الآمال الكبار في إحداث حركة التطور الثقافي والاجتماعي المنشودتين. غير ان السباعي - قبيل افتتاح مسرحه جوبه بمعارضة شديدة، طوحت بعيداً بمشروعه الفني الرائد، وظل بناء مسرح السباعي قائماً حتى اليوم، رمزاً حياً على نضال هذا الرائد.

## الصحافة والأدب

سبق القول، بأن الصحافة كانت المتنفس للسباعي في التعبير عن آرائه، كما كانت عاملاً هاماً في صقل موهبته الأدبية وتفجيرها. ونضيف هنا، على سبيل التأكيد، ذلك الفصل الذي عقده بعنوان : «بين الصحافة والأدب»، وهو أحد الفصول البارزة في سيرة أحمد السباعي «أيامي». وما يقال عن السباعي، يقال عن سائر أدباء جيله، الذين كان لاشتغالهم بالصحافة دور كبير في شهرتهم ونشر نتاجهم، وصقل مواهبهم.

ولقد عالج السباعي «فن النثر»، ولم يمارس «تجربة الشعر»، كما عالج اشكالا مختلفة من النثر، تنوعت بين : المقالة، والأقصوصة، والرواية، والسيرة الذاتية، كما عالج النثر التأليفي أيضاً. وقد نشر الكثير من اعماله النثرية منجمة مفرقة في الصحف، ثم اصدرها بعد ذلك كتباً. وهذه الأعمال هي :

\* فكرة، وهي رواية اجتماعية، تحمل فكراً إصلاحياً للنهوض بالفتاة.

\* ابو زامل، وهو نفسه كتاب «أيامي» في طبعته الثانية.

\* صحيفة السوابق، وهي تحليل لدوافع الجريمة والمسؤولية.

\* يوميات مجنون، وهي نخوت فلسفية، ساقها بأسلوب قصصي.

\* دعونا نمش، ويضم طائفة من المقالات الاجتماعية.

\* مطوفون وحجاج، وهي مقالات جريئة في شؤون الطواف والحج.

\* المرشد للحج والزيارة، وهي دراسات وجيزة للتعريف بالمشاعر والأماكن المقدسة، ومناسك الحج والزيارة.

\* تاريخ مكة، وهو جزآن، يؤرخ للبلد الحرام سياسياً وحضارياً ودينياً منذ الجاهلية، حتى نهاية الحكم الهاشمي.

\* خالتي كدرجان، مجموعة قصصية، تصوّر جوانب شتى من الحياة الاجتماعية في مكة، وتعد عملاً رائداً في تاريخ القصص في الادب السعودي الحديث.

\* قال وقلت، حوار أدبي يتناول شؤوننا وقضايا شتى.

\* أوراق مطوية، مجموعة من المقالات.

\* الأمثال الشعبية في مدن الحجاز.

\* سباعيات ( جزآن ) .

\* أيامي، سيرته الذاتية.

\* سلم القراءة العربية، في ستة أجزاء.

## السباعي مقالياً

والمضمون الغالب للمقال عند السباعي، هو المضمون الاجتماعي، في اطار النقد والفكاهة، مع لمحات من القصص والتصوير والحوار. وقد تنوعت، لذلك، أشكال التعبير المقال، فمن مقال مباشر، الى مقال يعتمد على الحكاية الخرافية والرمزية، الى المقال الحوارى بين شخصيات وهمية، مستعارة الأسماء، الى مقال يركز على الصورة الحية، واللوحة الزاخرة بالحركة والدعابة.

وقد يعالج السباعي مقالة على مستوى الفصحى الخالصة، التي يتضح فيها تأثره بالأسلوب القرآني، أو بأساليب أدباء المهجر، أو طه حسين.

وقد تأني لغة المقال، عند السباعي، مازجة الفصحى العامية، وشأن المقال هنا شأن سائر أشكال التعبير الأدبي لديه. وقد تكون لغة المقال عامية خالصة، نابغة من حسه الشعبي الفنان، معتمداً الامثال والتراكيب والمفردات الشعبية. غير ان السباعي في مقالاته، على تباين اشكاليها وأساليبها، يظل له طابعه المتفرد، الدال على شخصيته، من حيث روح الفكاهة، والصراحة، والنقد الساخر اللاذع، والحس الفني الزاخر بالعفوية والتلقائية، لا تكلف فيها ولا تُصنع، مع طموح متوثب للنهوض بوطنه ومجتمعه، يجسّد رسالته في إحداث التطور والنهوض.

معاً. وتبدو لهجة أهل مكة بتعابيرها، صورة لمقدرة السباعي على تجسيد الواقع. وغلبة المنزع الواقعي على كل ما أبدع.

### كاتب السيرة الذاتية

كتب السباعي سيرته الذاتية - أول ما كتبها - بعنوان «ابو زامل» ثم عاد، في الطبعة الثانية من الكتاب، فجعل العنوان «ايامي». وقد درج مع سيرته منذ طفولته يتردد على الكتاب فالمدرسة، يحفظ القرآن الكريم ويتعلم مبادئ القراءة والكتابة.

كما رسم السباعي حياته، شاباً، يشتغل بالتدريس، ثم بالصحافة والأدب. والكتاب في جملته وثيقة تاريخية لجانب من الحياة الاجتماعية والحياة الثقافية والحياة السياسية، منذ أكثر من نصف قرن. وفيه تبدو سخریات السباعي اللاذعة من خرافات العجائز، وحشوهن اذهان الاطفال بها. فضلاً عن القسوة والعقوبة كوسيلة أساسية لدى الأدباء والمعلمين على سواء، هذا إلى قيام التعليم، على عهد السباعي، على مبدأ «الحفظ والاستظهار» وكذّ الأذهان، دون الافهام العقلي. (...) في سبيل ربط الأرجل والحفظ من «المهبة والشموس»، كنا نقضي سحابة يوماً مقيدین بألواحنا لا نجد عنها.. وكانت رؤوسنا لا تنفك صاعدة هابطة مع حركات النغم الذي يضبط العريف وحدته، كما يضبطها المقدم في جوقة موسيقية. وكان لا يطلق اسارنا من هذه الغمرة الشاقة الا ان ندعي العطش او «حصر الحاجة» فينصب الصغير منا قامته امام سيدنا جامعا اصابعه امام فمه استذنانا بالشرب، او يجمعها ويطلق البنصر للاستذنان بقضاء الحاجة، فلا يتردد سيدنا في الاذن الا في القليل النادر، الذي تشتد فيه «عكنة المزاج»، او يشعر فيه ان الطالب «كثير الزوغان».

وفي كتاب «ايامي» تجلت موهبة القصص والتصوير الدقيق لدى احمد السباعي، وانطلقت كل وسائله الفنية تتحرك في فلك أكثر رحابة واتساعاً من هذا الحيز الضيق المحصور في قصة او حكاية قصيرة. واستطعن ان تطلع على مساحات أكثر سعة لبيئة مكة قديماً، بخواربها ومبانيها وأسواقها وحواريها، وبساطة الناس والحياة آنذاك.

كما برع السباعي في رسم الشخصية الحية، بشكل عفوي، وهي تتحرك بعفويتها ونبضها الواقعي، داخل نسيج المواقف والأحداث، اذ تطالعنا شخصيات: الاب، وسيدنا شيخ الكتاب، والخالة حسينة، والتلميذ الماكر عباس، بل يبرع السباعي في تقديم شخصية تاريخية، هي شخصية الشريف حسين بن علي. وفي تقديم السباعي لتلك الشخصية يبدو حس الفنان، يمتزج بحس المؤرخ. ولسوف يعود السباعي الى شخصية الشريف حسين، فيفرغ لتقديمها في نسيج تاريخي خالص، حين يخصه بفصل كامل من تأريخه لمكة المكرمة.

واذا كان ثمة فوارق بين السباعي وأبناء جيله من المقالين، فان من أبرزها، غلبة النزعة الواقعية، على حين غلبت النزعة الرومانتيكية على أكثر الأدباء الآخرين.

واذا كان السباعي قد تأثر، كغيره من أبناء جيله، بأدباء المهجر، فقد ظلّ للسباعي شخصيته، التي لم يطغ عليها الطابع المهجري، ومرجع ذلك، فيما نرى، الى ثقافته التراثية، وحفظه القرآن الكريم، وحسه الشعبي، وفكره الاصلاحى النزاع الى الواقع أبداً.

### السباعي قاصاً

عالج السباعي الأقصوصة والرواية والسيرة الذاتية، وسيطرت روح القص على سائر ما أنتج، بما في ذلك مقالاته. ومجموعته «خالتي كدرجان» تمثل محاولة لمعالجة «الأقصوصة»، ولكنها، باستثناء أقصوصة «خالتي كدرجان»، لا تعد أقاصيص بالفعل، اذا قيس بمعايير هذا الفن. وتكاد ان تكون ملخصاً لقصص طويلة، بل ان قصة «اليتيم المذهب» هي بالفعل قصة طويلة.

وتمثل قصة «خالتي كدرجان» صورة فتاة تخلفت عن ركب الزواج، وباتت غير يائسة من عودة شاب اندونيسي حاج، كان أهله قد تقدموا اليها برغبة زواجه منها. بينما تمثل «صبي السلطاني» صورة صبي الشواء الغبي الأبله، الذي اكتشف الناس بعد موته انه كان عميلاً للحكام الترك، بينما تناقش قصة «اليتيم المذهب» قضية الجريمة والمسؤولية والتوبة. وهي القضية التي طالما ألحّ عليها السباعي.

أما قصة «ابو ريحان السقا» فتصور حياة سقاء عاش مقتراً على نفسه، ثم استولى على مذكراته رجل محتل، فمات كمدأ وحسرة. وتأتي قصة «أخطأ العفريت ولم تخطئ» لتسخر من خرافات العجائز، وتلك، أيضاً، ظاهرة ألحّ السباعي طويلاً في معالجتها. وأخيراً فان قصة «طاب السفرجل» تمثل الرومانسية شفافاً قصة حب، بدأت من الطفولة، وانتهت في سن الشباب بالزواج.

والمجموعة، في جملتها، تمثل نموذجاً لأدب السباعي القصصي، من حيث العناية برسم الشخصية، والولع بالجو الشعبي في مكة قديماً، حيث تتبدى الحارة والكتاب، والمقهى والمقابر والمطاعم، والمخافر والسجون. كما تطالعك صور البسطاء من سقاء وشواء وبناء وجمال ومكاري، كما يطلعك زحام هؤلاء جميعاً على نماذج بشرية للاشرار والايثار، كما توافيك قصص السباعي بأنواع المآكل والمشرب والعادات والأفكار، وما يحبه ويكرهه من الأشياء.

والسرد، في قصص السباعي، فصيح، بينما يجري الحوار عامياً في الأعم الأغلب، على ألسنة الشخصيات الشعبية، ويمضي عفواً سلساً مركزاً. يكشف ملامح الشخصية وأبعاد الموقف



وتبقى فصول «التلمذة» في أيام السباعي، هي الأخصب فناً، والأحفل بالخصوبة والنبض، من سائر ما كتب من الفصول الأخرى. ولم يتفصل فكر السباعي الاصلاحى عن حسه الفنى، بل ذابا معا في وعاء واحد يجسد قدرة السباعي على احداث التوازن بين الفن والفكر.

ومع ان فصل (الصحافة والأدب)، مثلا، لم يخل من لمسات الفن وحس الأديب، فقد كاد ان يتحول عن مساره كفصل من عمل ادبي، ليصبح دراسة خالصة في تاريخ الصحافة بالملكة العربية السعودية، بالغ القيمة تاريخياً، ولكنه يظل أوفى قيمة من الناحية الفنية، اذا قورن بسائر الفصول.

واذا كان الصراع، والصدق التاريخي والفنى، ووضوح الذات، وتبين الكاتب لموقعه، مع الرؤية الفلسفية النافذة والشاملة معا، والبناء الفنى المحكم، واللغة الأدبية الخصب، اذا كانت هذه كلها عناصر اساسية في السيرة الذاتية الناجحة، فلقد تحققت، في الأعم الأغلب، في أيام السباعي، ولم تتخلف الا في بعض المواضع.

## مؤرخ البلد الأمين

أرّخ السباعي لمكة بكتابه (تاريخ مكة - دراسات في السياسة والعلم والاجتماع والعمران). وبذلك اهم السباعي بالبلد الحرام مرتين، مرة في أدبه، حين استلهم مكة ابداعه وفنه. ومرة حين صاغ تاريخها وحياتها بحثا ودراسة. ودافعه في الخالين واحد، هو الولاء وعمق الانتماء والحب للبلد الأمين.

وينبغي هنا ان نشير الى حقيقة هامة، هي ان (أدب السباعي) لم يخل من ومضات البحث والتأريخ، ترد في ثنايا هذا الأدب، وميضا خاطفا، وقد تزيد بعض الزيادة، لتصبح مقالات علمية تاريخية رصينة، تعترض تيار الابداع المناسب من سيرته الذاتية، او بعض قصصه، فتعطل انسياب هذا التيار وعفويته. ولكنها تظل دليلا على يقظة الحس التاريخي لدى السباعي الأديب، وتصارع تيارى «الفن والتاريخ» أو تزامهما لديه.

وكتاب (تاريخ مكة) كما يتضح من عنوانه، هو تاريخ سياسي حضاري للبلد الامين، منذ العصر الجاهلي، حتى العصر الحديث، حيث الحكم الهاشمي، ثم سيادة الحكم السعودي. وبذلك يكون السباعي قد استدرك ما فات في اعمال المؤرخين السابقين، اذ أرّخ لحقب لم يتعرض لها سواه، كالعصر الأموي، والعباسي الأول والثاني، كما ألقى الضوء على «حوادث لها اهميتها في عهد الفاطميين او العباسيين او المماليك». وقبل تاريخ السباعي، لم نكن نستطيع «ان نستنتج علاقة هذه الحوادث بالدول الا في النادر القليل، بل نقدر علينا ان نعرف علاقاتنا الصحيحة بهذه الدول. أكننا مستقلين عنها تمام الاستقلال؟ أو بعضه؟ أم كنا تابعين لها تبعية مباشرة؟».

ثمة فارق آخر بين صنيع السباعي، وصنيع المؤرخين قبله، اذ كان تاريخ السباعي لمكة يتميز بالشمول، فلم يقف عند التاريخ السياسي، بل جاوزه الى التاريخ الحضاري، وقد كان المؤرخون قبله لا يتجاوزون التاريخ الديني غالبا، فظفرت منهم «الانثار والمشاعر وأسماء الجبال المفصلة بما لم تظفر به ناحية أخرى من نواحي التاريخ».

ولم يفت السباعي، بطبيعة الحال، العناية الكبيرة بهذا الجانب الديني، فتناول دراسة الآثار والمشاعر بدقة بالغة، وعنى بالتاريخ العمراني للبيت الحرام، واصلاحياته وتوسعاته في مراحل وعصور مختلفة، ووصف طريق الحجاج، ونشأة الطواف منذ عصر المماليك، ثم تتبعها، فيما تلا ذلك من العصور. كما أرّخ السباعي للمحامل منذ العصر العثماني. وهذا كله يضاف على عمل السباعي صفة الشمول ويجعله مصدرا له شأنه في جوانب شتى من تاريخ البلد الأمين.

واذا كانت المساحة التي امتد عليها تاريخ السباعي لمكة واسعة شاسعة، ما كانت ليفي بها مجلدان، فان منهج السباعي قد اعتمد على التركيز والابجاز الشامل، واللمحات الدالة، التي تفتح ابوابا جديدة للباحثين بعده، كما تجنب السباعي الاستطراد وكثرة النقول والنصوص، بما يجلي الصورة التاريخية، في عمومها، جلاء قد لا تفي به مجلدات طوال زاحرة.

ثمة ميزة أخرى لكتاب السباعي، هي موضوعيته، ونزاهة أحكامه وحيدتها، ففي الفصل الذي عقده السباعي عن (النواحي العامة في عهد الحسين)، يذكر ما للرجل دون انحياز، وما عليه في غير ما تحامل، وبوسع القارئ ان يطالع تلك الصورة الدقيقة النزهة التي رسم السباعي معالمها التاريخية بموضوعية تامة.

ولم يكن جهد السباعي في جمع واستصفاء مادة الكتاب بالأمر الهين، لأن ما ورد عن تاريخ مكة في المصادر القديمة خاصة، لم يعد اشارات مندسة في ثنايا الفصول والمواضع المختلفة، وتدرج في هذه المواضع مدارج خفية. فكان الأمر يحتاج الى باحث متأن صبور، يجول التجوال الواسع، ويجمع تلك المادة المفرقة المشتتة، ليصنع منها، في نهاية المطاف، وجها واضح القسما لتاريخ البلد الامين.

وقد اعتمد السباعي الكثير من المصادر، كالطبري ومروج الذهب، والبداية والنهاية، هذا الى جانب (أخبار مكة) للأزرقي، ونظائر أخرى في تاريخ البلد الحرام، وهي كما قلنا عولت على الجانب الديني وحده.

هذا الى جانب مصادر في الأدب وتاريخ المغرب العربي، لم تخل من الفائدة.

رحم الله السباعي.. وجزاء عن العلم والأدب خير ما يجزي المخلصين الصادقين □

# فرسان ..

## جزر اللؤلؤ والغزلان

علي حسن المرهون / هيئة النقد

"سكنت الجزر وجدان الإنسان منذ القدم ، وكانت حمله المتجدد  
للأبحار نحو العوالم البعيدة ، واكتشف الآفاق الجديدة ، وكانت  
ملاذا للفلاسفة والمفكرين ، وقواعد انطلاق للرحالة والمستكشفين.  
كما كان بعضها مأوى للقراصنة والمغامرين . والجزر وخاصة المرجانية منها ،  
الواقعة في البحر البحري لأي دولة من الدول ، تمثل ثروة وطنية  
لا تقدر بثمن ، لاحتوائها على ثروات معدنية وحيائية مسكينة  
هائلة ، ناهيك عن أهميتها الاستراتيجية . وأرخبيل جزر فرسان ،  
الواقعة في البحر الأحمر . والتي تجاور ميناء جازان ، هي من أهم  
الجزر التابعة للمملكة العربية السعودية في البحر الأحمر . وتتميز بخصائص  
البيئية سواء الحياة البرية منها من نبات وحيوان ، أو من حيث غنى شعابها  
المرجانية من لؤلؤ ومرجان وأسماك ، وتمتلك امكانيات ومواصفات المنتزه الطبيعي الوطني"



المعدية «الباحرة»، تشق  
كانت طريقها غربا باتجاه فرسان، التي  
تبعد نحو خمسين كيلومترا عن ميناء جازان،  
وفي منتصف المسافة تقريبا، ظهرت الدرافيل،  
وهي تلهو وتقفز في اسراب صغيرة، واخذت  
تحف بالمركب من الجانبين، وهو يشق عباب  
البحر، قافره فوق الامواج تارة، وعائصة تحتها  
نردة حرى. وفق نظام رائع مستعرصه  
مهاراتها في الغطس والعوام، طوال الرحلة التي  
استغرقت حوالي الساعتين والنصف. وتستقبل  
الجزيرة اشخاصا عديدين من فرسانيين هاجروا  
منذ زمن واخذوا يعودون، او الذين يعملون  
في منطقة جازان وما جاورها. وآخرون وهم  
الاكثر جاوعا لاغراض السياحة، والبعض جاء  
لرصد ودراسة الحياة الفطرية والطبيعية في هذه  
الجزر. وكأن لسان حال الجميع يقول «لا بد  
من فرسان وان طال السفر».

### فرسان أرخبيل

ان معظم الجزر في الخلجان والبحار  
التي تحف بأحواض المحيطات الكبرى، قد  
تكونت اساسا من ارضية قاع البحر نتيجة  
النشاطات البركانية. ويكون سطح بعضها  
مغطى بالشعاب المرجانية، وليس لها تشابه  
كبير مع القارات التي قد تجاوزها. والجزر  
البركانية ليست الا قمما لبراكين اكبر حجما  
غطاها ماء البحر.

وفرسان هي عبارة عن أرخبيل من  
الجزر المختلفة المساحة، تبلغ اكثر من ٨٤  
جزيرة تتناثر بين المياه اللازوردية للبحر  
الاحمر، مزينة خاصرة الجنوب الشرقي للجزيرة  
العربية. وهذه الجزر نتاج نشاط بركاني هائل  
حدث منذ ملايين السنين، حين تكون البحر  
الاحمر وفصل بين قارتي آسيا وافريقيا.  
وتكونت خلاله هذه الجزر المرجانية.





• تكون سطحها من خير المرجاني،  
• تنتشر على شواطئها القواقع، وبقايا  
الكائنات البحرية. وكثيراً ما الصخور البحرية  
لما يدل على أنها كانت مغمورة تحت الماء. وما  
بعض الصخور البركانية التي تميل إلى السواد  
وتتميز بالصلابة، ومن الجهة الغربية ترتفع  
بعض الجبال مثل «جبل المغاوي»، وجبل  
زفاف، وجبل ابوجمد» وغيره.

ويعتبر عمرها الجيولوجي حديثاً نسبياً.  
اد بره ج ب ٣ ٠ ٣ ٠ ٣٠٥ مليون عام. وبصورة  
عامة، فإن أرضه سحر لاهمر، لا سحر  
جولوجي بعد. رغم مرور ملايين السنين  
ولقد عرف هذا الأرخبيل باسم جزر فرسان،  
نسبة إلى اسم كثير جزيرة فيه وهي «فرسان  
الكبرى»، ويقال لها تمتد هذه الاسم نسبة  
إلى جبل فرسان في بلاد الشام، حيث يرجح أنها  
من هبات فرج من قبله بعدد من أبناء جزر  
الأرخبيل (العاسق، تمد، زفاف، أم العرف،  
سبح، عسفر) وغيرها كثير.

## الجزر الأحمر وفرسان

عند حديث عن فرسان، لا بد من  
تذكر حديث سحر لاهمر، فهي قديمة الفرج  
من الأصل. اكتسبت هذه جزر همتها من  
هيمه هذا البحر الأحمر لاهمر والاقتصاد  
والسحر لاهمر بشكل أضواء ساحل نقل عليه  
التمتلك العربية السعودية وبصل ضوءه إلى  
١٧٠٠ كيلومتر. (من رأس حنيح عتبه شمالاً  
إلى قرب مدخل باب المندب جنوباً). ويميز  
صفته، هضبة شاطئية النواصير بفتحات من  
شبه الجزيرة العربية هضبة هضبة، ويعمل  
كوسيط للمواصلات بين البحر المتوسط  
والخليج الهندي. وهو يعطي مساحة قدرها  
٥٣٧٧٠٠ كيلومتر مربع. وتصل أعلى نقطة  
فيه إلى ٢١٩٠ متراً. وقد كان ذا شأن كبير  
للأمة بجزر مبدل القدم، إذ أنه كان همزة  
الوصل بين أوروبا وبلاد الهند والهند وجنوب  
شرق آسيا، كما كان يربط بين تجارة أفريقيا  
سوقه مع مناطق آسيا غير طرق التجارة  
العربية البحر العربية. وكانت سفن العرب  
والرومان والعرب ومن بعدهم الأساطيل  
البحرية مدون لأوروبا، تحوّل البحر الأحمر

فمن اكتشف (مخلان) لطريق رأس الرجاء  
القصير في القرن السادس عشر ميلادي. و  
ظهر الرومان كنزهم العسكري، في حوض  
البحر المتوسط، ارتبط بأرجهم بالبحر، على  
طريق حملة العسكرية التي قد لا يمر عبر  
الغسطنية عام ٢٠٢ في م. هـ. بهدف لاستيلاء على  
طريق القوافل التجارية العربية، وخاصة (طريق  
السحر) التي كانت تسمى بلاد اليمن والهند  
ومصر. وقد رددت هيمته بعد فتوح وقد  
السويس عام ١٨٦٩، حيث أصبح مرزق  
جول بالبحر تحت الحماية

## الحيد البحري لجزر فرسان

Coral Reef.

يسمى سحر لاهمر سوح بيئي،  
ويوجد سبع مرجانية ولاحمر  
ومستنقعات باب الشؤرا فيه. وبطرق الموقوعه  
في المنطقه الحديديه، من مياهه يصل دافئة مياه  
وبمير نصفه. ويكونه من البحر التي لا  
تصل فيها البحر. فان سعة موجة مياهه تقوى  
إلى حد كبير سعة الموجة في معظم جزر الهند.  
ولقد أصبح بيئه مثاليه نحو الاعتدال المرجانية  
التي تميل إلى الأحمر، مما اكتسبه هذا الاسم.  
والبيئه البحرية في جزر فرسان، هي صورة  
ضيق الأصل لبيئه البحر لاهمر. ويمكن تبرز





لسواحل. كما يتميز الساحل السعودي على  
بحر الأحمر (بالأخوار) وهي مأوى للأسماك،  
والأحياء البحرية، ويمكن تطويرها للاستفادة  
منها كمزارع للأحياء البحرية ذات المردود  
والعائد الاقتصادي الكبير.

**- نبات الشورى - Mangrove :** ويوجد نظام  
يشي آخر على سواحل المملكة الغربية، يرتكز  
على نبات الشورى، الذي يمو في المياه الضحلة  
جداً على السواحل، وهذه النبات قيمة غنمه،  
خاصة أنه يربو في مياه البحر المالحة ويغري  
عليها غمليات حويلية كثيرة. ويلعب نبات  
شورى دوراً شياً حيوياً، في الحياة البحرية،  
فهو ضروري لتوالد وتكاثر الأسماك والأحياء  
بحرية، منها على سبيل المثال، الربيان حيث  
جد فيه مكاناً آمناً لوضع البيض. وحيث تمده  
سحب رطافة الضرورية لمستل العذائي في  
دوره القصيرة. ويوجد منه في البحر الأحمر  
نوعان وهما الأسود والأحمر، والنوع الأحمر  
يندر وجوده إلا في مناطق ثلاث منها حريسة  
فرسان.

**أهمية نبات الشورى:** إن هذه النبات التي  
تغطي سواحل المناطق الدافئة والمدارية في  
العالم، لها قيمة الغابات الساحلية، مهددة  
بالانقراض في بعض مناطق العالم بسبب  
الاهمال، وعدم ادراك العواقب البيئية. وهناك  
مصاد تدر «مظمة الزراعة والأغذية»  
الساعة للأمم المتحدة، من: «إن أداة هذه  
الغابات الساحلية، يهدد نظام البيئي سامع  
الذي يمتد نبات الشورى.» ويخدم هذا النبات  
عدة غراض، حيث يحده الأسماك والربيان  
والسلاحف اعتماداً لوضع البيض، كما يوفر  
بيئة مناسبة للحياة القصرية البحرية، وتوفر  
المحار حساناً لسكان يستعملونها كغذاء،  
كما يرعى جمال هذه الأشجار في بعض  
المناطق. وهناك فائدة مهمة، تكمن في نبات  
الشورى ألا وهي أن هذه الغابات قد عملت  
على حماية مناطق ساحلية من التآكل

وهناك حصر التأثير تسمى على السلسلة  
الغذائية للحياة البحرية في هذه الساحة،  
فالانخفاض في نبات الشورى يخفض بدوره  
«العواقب السبية - Phytoplankton»، وهي المادة  
الضرورية في تغذية الكائنات البحرية.



Mangrove

هم مكونات خيد البحري لحر فرسان،  
وساحل سعودي من البحر الأحمر عموماً قد  
بلى:

**- الشعاب المرجانية:** وهي عية رحياتها  
بحرية، وتتمتع بقيمة جمالية تحتل إليها هواة  
الصيد وعوض وصيد الأسماك، لأنها تمثل حدة  
مدارية تدخوله من مناصر حلالة حجر عن  
وصفها بسان، حيث تدهو المنمكة السانية  
بحرية كل أنواعها واشكده. وقد عادت  
مستعمرات استعمارية يقطنها آلاف الأنواع  
والأصناف من الأسماك والرخويات وأنواع  
البحر وعواقع والكائنات البحرية، وفق هذه  
يشي رائع محدس ومكامل، استغرق تكوينه  
ملايين السنين من التطور الطبيعي. ويعبر  
عنماء البيئة البحرية البحر الأحمر كبر ضبعيا  
مناب لأغراض البحث والاستكشاف البيئي  
وتخيد البحري لساحل السعودي على سبيل  
مثال، بحوي نباتات كثيرة تختلف لأنواع  
حيوانية وسانة ذات القيمة الاقتصادية،  
تعايش معا في المياه الضحلة، وفريد من



## الإنسان والبحر في فرسان

كاتب فرسان لا يرى شأها حراف وطبيعيا، على ألقه الإنسان مع بيئته. ويتصح دث في أشكال امهن التي يراوها. واتماض العيش، وأشكال البناء، والفنون الشعبية، والعادات التي يمارسها. فأينا اتجه الفرسانيون يبصرهم شاهدوا البحر بمياهه الزرقاء، فكان ان اتخذوا من مهنة البحر اسلوبا وطريقة للعيش، ومن مخلوقاته ثروة وحلما، ومن طيوره مثالا لحب الترحال والسفر. ولم يحل البحر عليهم بخبراته وكنوزه، فكانت الثروة السمكية زادهم اليومي، معاشهم، كغذاء وكادة للتجارة مع سكان البر الآخرين، والمهنة التي يتوارثها الأبناء عن الآباء. اما صيد اللؤلؤ والبحث عنه فكان التوأم المكمل لهذا النشاط الاقتصادي الهام، وكان سوقا رائجة وتجارة قائمة بداتها قبل اكتشاف زراعة اللؤلؤ الاصطناعي في اليابان. وكانت له مواسمه واسواقه في الهند وعدن والبحرين. وقد جنى الكثير من تجار فرسان ثرواتهم الضخمة من تجارة اللؤلؤ، ويستغرق موسم الصيد عادة ثلاثة اشهر ونصف الشهر. بالاضافة الى ذلك كانت الشعاب المرجانية، والقواقع البحرية ثروة يستخدمها الحرفيون في اشغال اليد الجمالية لصنع القلائد والمسابح الجميلة. وكانوا يحرقون باخشابهم أي (مراكبهم) منذ القدم الى الموائء العربية والافريقية المجاورة، كميناء عدن والمكلا، والحديدة، حتى الهند، وهي اهم اسواق اللؤلؤ. وبرز من بين سكانها شخصيات مهمة في هذه التجارة، جابوا اقطارا بعيدة حتى ايطاليا وفرنسا. وبرز منهم على سبيل المثال السيد احمد المنور الرفاعي، وكان من أكبر تجار اللؤلؤ في الجزيرة. ولا يزال بيته التحفة المعمارية، الذي بناه عام ١٣٤١هـ، وكذلك منزل السيد ابراهيم السحدي، الذي سى ايضا مسجدا ذا صرار معمارى سلامي فريد، لا يزال كل ذلك وغيره شاهدا على الحقبة الذهبية من حياة الحرية اجتماعا واقتصاديا. التي انتهت مع نهاية الحرب العالمية الثانية تقريبا. حيث شهدت حلالها مهنة الغوص وخبرة اللؤلؤ

كسادا كبيرا، وتدهورت اسعاره الى حد كبير، سحرة طرح اللؤلؤ الاصطناعي في الاسواق العالمية. كما أسهم سقوط نظام المنهجات في الهند (اهم الاسواق شراييه). وكذلك تغير المفاهيم والمثل الاجتماعية في المجتمعات الارستقراطية الأوروبية، في تدهور الوضع الاقتصادي لصيادي وتجار اللؤلؤ في الخليج، والبحر الاحمر ومنها «فرسان». وانخفضت تبعا لذلك مراكب الغوص والعاملين عيها الى حد بعيد. ولكنها تندر اذ ظل البعض من الصيادين والغواصين الى اليوم يقومون بالانحار الى «معادن» الغوص، ويعودون محملين بخيرات البحر. ويقوم بعض التجار بتسويقها في البحرين، فهي لا تزال تمثل اهم مركز لتجارة اللؤلؤ وصناعته في الجزيرة العربية. من خبر اللؤلؤ معاصرين في الحرية، السيد محمد احمد عفتل، وهو من لرغيل لاه. الذي شهد عصر اندهي سحره اللؤلؤ ثم انتكاسه، ولا يزال يخلع بمراكب اللؤلؤ وهي تنشر قلاعها على الساحل العربي، ميممة صوب المغاصات الغنية، تودعها الهازخ، والدعاء بالتوفيق والعودة بحرية المدفونة، التي يختصنها قاع البحر لاهم.





بوصفه ضوفاً من الحجر حول حدغ كل حبه. كما قام برراعة الارض والخضروات والسمام والصبح والذرة التي كانت بعد محصولاً زراعياً رئيسياً آن وقت ليس بعيد، مما يعطي الانطباع بان الجزر كانت مكتفية ذاتياً في هذه الغلات عامة والقمح بصفة خاصة. ونظراً لوفرة الغطاء النباتي من اعشاب واشجار، فقد غدت مهنة رعي الاغنام وتربيتها مهنة لعدد لا بأس به من السكان. وتتميز اغنام الجزيرة عموماً بصغر حجمها وقلة اصوافها، حيث تبدو الاعماء وكأنها غزلان بيد مروضه تتجول في الاحراس والقباي، وهناك الابقار التي تشبه ميلانها الافريقية.

## أهم الجزر والقرى التابعة لها

فرسان الكبرى، هي حاضرة الارخبيل. قاعدته الرئيسية، ومركز اماره فرسان والدوائر الحكومية وبها الميناء الحديث الذي سمى الميناء، والذي اسمهم في تسمية حرير عموماً. وهي مقر المصروع الخديته التي عدها الدولة هناك وسبع صولها حوالي ٦٥ كلم مربع، واقصى عرضها هو ١٨ كلم مربع، واهل عرضها ٤ كلم مربع (٤٠٠ من مصفاه المض وراس الفون)، ومركز فيه القل اسيري والعمراني، وفيها البيوت القديمة، التي منهدت امرحه الذهبه صيد اولؤلؤ. ام القرى التابعة لها فأشهرها:

★ الخرف، وضع جنوب فرسان، على بعد ٩ كلم مربع، ويبلغ تعداد سكانها حوالي ٥٠٠ نسمة، وتكثر فيها اشجار النخيل، ويمتد بالقرب منها وادي مطر الذي يخوي الكثير من الآثار، ويشتهر اهلها برقصه الدانة، التي تنفرد بها فرسان.

★ القصار، وهي قرية مهجورة تبدو للقادم من ميناء فرسان، وهي واحة تظللها النخيل، والسيبر، والاشجار البرية، بها بعض الآثار القديمة، وكانت بمثابة مصيف للسكان.

★ المنسبه، وضع في الشمال، وهي اقرب القرى ان فرسان المركز، ولا بعد سوى ٦ كلم مربعاً وحدها.

ملازمة تامة، ولا يفارقه ابداً، لعلمه انه في مكان يوفر له الأمن والصدقة والعيش الرغيد. ويقوم الصيادون بتسويق حصادهم اليومي من الاسماك في حران، كما تقوم شركة الاسماك السعودية التي تمتلك اسطولاً للصيد في جازان، بشراء كميات لا بأس بها منهم، وتسويقها في سائر مناطق المملكة. ويؤلف قطاع صيد الاسماك، النشاط الاقتصادي الأهم، في الجزيرة، اذ هو المهنة الرئيسية لمعظم السكان. ومن اشهر انواع الاسماك في الجزيرة، كشو، شعور، حبر، بياض، شونة، عري، عري (سوري)، عقام، ابوريش، ابو حصص، طيرك (كعد)، سروي وغيره من الرخويات وانواع المحار والقواقع والمرجان.

النشاطات الاقتصادية الأخرى: رغم ان البحر هو محور الحياة الاقتصادية في حرير فرسان إلا ان هناك مصدات اقتصادية مهمة، يراوها سكان حرير فرسان وما حورها، ومنها الزراعة، فبعض القرى من القارة الافريقية، وتعرضها تيارات الخليج الهندي، يسودها مناخ استوائي لا يعرف برد الشتاء لها سبيلاً، حيث يتكون العام من فصلين فقط، صيف طويل ورياح قصير وامطار موسمية. وقد اثر ذلك في نشوء النباتات والمزروعات، حيث توجد انواع مختلفة من الاشجار والنباتات التي لا تنمو إلا في المناطق الاستوائية مثل المانجو واشجار الدوم التي سمى شجر الحجيل والدرجيل معب، ويفرخ رأسها ثلاث شعب. ورغم قلة الامطار عموماً وخصوصاً في سنوات الاحيرة، فان الخريف والأيام المسقية على ان النشاط الزراعي، كان متبعثاً في السبع. واهم ما يفت نظر راثر هذه الحرير، هو رؤية واحات الحجيل الصغيرة المنتشرة هنا وهناك، ومنظر السواقي والآبار والبيوت الحجرية المهجورة، والتي توضح كيف استطاع الفلاح ان يكيف نفسه مع الظروف الجيولوجية الصعبة للزراعة، فأنه الى حفر آبار عميقة لاستخراج الماء من اعماق تصل الى ٢٥ متراً بواسطة البدائية، كما انه احتاط لنفسه من احتضار السيول، التي قد تجرف الطبقة الرملية الرقيقة التي تغطي سطح الارض، وذلك



## صياد السمك

يتم شهد مصدع صيد اللؤلؤ انتكاسة حرير. شهد فطخ الاسماك نشاطاً ظاهراً، وذلك نتيجة لزيادة معدلات استهلاك الاسماك في المملكة عموماً، والمنطقة الغربية والجنوبية خصوصاً، ولأنه كما قيل «ان الطلب يوحد العرض» فقد شمر الفرسانيون عن سواعدهم مرة أخرى، وانجهوا ان البحر برفه حديد وادوات صيد مختلفة. فمع بعد السراع في صيد هو الذي يترك «هورى» وهو القارب المصنوع من الخشب، ومع بعد احاد الرديح هو العمل الخس في الاحار، بل غدت حركات احادية، سيما مستطاً يتنوع موج شفق، وصوتها يراى على صفحة الماء التي ترفد حجب لأعند امرحه، التي هي تسمه مروج ضيعة للأسماك تحتلف انواعها. وهكذا اختفت العلاقة الرومانطيقية الثلاثية التي كانت تربط ما بين البحر والسراع والبحار، ولم يبق منها غير مطر ضيور النورس وهي تلاحق الصيدين أثناء عملهم اليومي لعنه تنور بعينه سهله من بقايا الصيد، وقد تنحراً بعض هذه الضيور الدكية، ويلام «هورى»

A photograph of a bird, possibly a frigatebird, in flight against a bright, hazy sky. The bird is silhouetted against the light, showing its wings and tail. Below the bird is a dark, silhouetted landscape, and at the bottom, there is a body of water reflecting the light. The overall scene is captured in a vintage, slightly grainy style.

\* الحشيش، وسعد من فرسان ٣٠ كيلوميرا،  
وسعد اشهدا: رزقه وسعيد.

\* صيد وهي التي تفرى، وبعد  
٥٥ سنة م. وسير ملكها عام عددهم  
حو. ١٥٠٠ سنة تقريبا منها راقم في صيد  
الموت، ولما كان في يقومون بحقيقتها،  
وسبقها في حاد، وحال.

جزيرة فرسان الصفرى السعيد

وهي تحيط بخليج حبره وسم  
البحر، ويسم جنوب ٢٦ كيلومتر، واقفي  
حاص لها هو ١٢ كيلومتر، وأحد  
٥ كيلومتر، وسواحلها صلبة، ويصل علوها  
أحيانا، اسم جزيرة «السعيد»، ومن تنجر  
وراء

☆ انحصار : مسکن یا مکان خاص

\* خبز، وتشتر بمياهها العذبة، سحر  
النخيل، وصيد الدفوف

\* خوله، وهي اطلال، موبنة له صفوف،  
وهي في أقصى نديم حبيبه

جزیرہ "بیت الجبریل"

حزيرة ذات موقف هذه شريف على البحر  
الذي في البحر الأحمر. وقد بنى المال فيها  
مركزين اثنين منهم بحرية. في كل من  
تجاه حرب العينة لاهى عام ١٩١٨.





# فهرست المجلد الرابع والثلاثين

١٤٠٦هـ

الموضوع	الكاتب	العدد	الصفحة
<b>بحوث اسلامية:</b>			
آيات بينات لمن أراد أن يتفكر محمد ( صلى الله عليه وسلم ) وبشارات النبوة لغة القرآن لغة العرب المختارة اسلوب القرآن بين التأثير النفسي والبلاغي عند بعض المعاصرين في التفسير ومناهجه أنبياء الله ورسله في رحاب بلاغة القرآن الاسلام والسحر المكي ومدني من سور القرآن وآياته	د. داود سليمان رضوان د. أحمد جمال العمري د. محمد رواس قلعجي د. عبدالفتاح محمد سلامة د. احمد جمال العمري د. احمد جمال العمري بهاء الدين الزهوري د. احمد جمال العمري د. احمد جمال العمري	محرم صفر ربيع الاول جمادى الاولى/الثانية رجب شعبان رمضان ذو القعدة ذو الحجة	١ ١ ١ ١ ١ ١ ١ ١ ٢
<b>بحوث أدبية ولغوية</b>			
العكاه عند العرب الانسان في فكر العقاد موقف اللسانية من اللغة والكلام الخيال في الصورة الأدبية التوقعات الأدبية الشعر الحر ومشاكله العروضية عاطفة الشاعر تجاه ابنته كما يصورها الشعر الاموي قضايا نقد الشعر بين اللغة وأهلها التراث الشعبي كمصدر لأدب الأطفال ترجمة الشعر العربي التقليدي العربية لغة الاعلام تطور الشعر العربي بين جيلين رحلة الشعر العربي من الجاهلية الى الاسلام الحدود الفنية بين الرسمي والعامي والشعبي في الأدب العربي	عبدالله السيد شرف احمد عبدالرحيم السامح د. منذر عياشي د. عبدالفتاح محمد سلامة د. محمد بن ناصر الدخيل حيث محمد القصب د. محمد عثمان الملا د. محمد احمد العزب د. هاشم ياغي بهاء الدين الزهوري د. عيسى الناعوري ياسر الفهد د. جميل علوش محمد المجذوب د. احمد سيد محمد	محرم صفر صفر ربيع الاول ربيع الثاني ربيع الثاني ربيع الثاني جمادى الاولى/الثانية جمادى الاولى/الثانية رجب شعبان شعبان رمضان شوال شوال	٤٠ ١٤ ٢٧ ٤ ١ ٦ ٤١ ٣٢ ٣٨ ٣٦ ١٧ ٤٣ ٥ ٢ ٨
<b>بحوث علمية مختلفة:</b>			
صناعة الورق بين الماضي والحاضر محاولات الانسان في كشف البحار أهم الآفات الحشرية التي تصيب نخيل البلح العيش مع العناكب نظريات نشوء الطب لابن أبي أصيبعة	يعقوب سلام د. محمد علي الفرا د. شاكر محمد الحماد د. عيسى المصو د. عبدالرحمن حمادي	محرم صفر صفر ربيع الاول ربيع الاول	٤٣ ٦ ٣٢ ٧ ١٢

الموضوع	الكاتب	العدد	الصفحة
الاضواء الحيوية الباردة	د. محمد نيهان سويلم	ربيع الاول	٤٥
تأملات في نشأة هذا العالم	د. محمد علي الفرا	ربيع الثاني	١٢
لغز النوم والاحلام	د. محمد نيهان سويلم	جمادى الاولى/الثانية	٧
البصر ودوره في الحفاظ على النوع	يعقوب سلام	جمادى الاولى/الثانية	١٢
مذنب هالي	د. جوليان كوك		
	د. اسعد عبدالله	جمادى الاولى/الثانية	٤١
الامطار الحامضية وتأثيرها على البيئة	يعقوب سلام	حـ	١٠
الخرطوم .. المتدلي من السماء	د. محمد نيهان سويلم	حـ	٤٢
أنا وأنت تملك معجزة لا نعرف ابعادها	د. محمد نيهان سويلم	شوال	١٠
حرب الحشرات الزراعية	ابراهيم احمد الشنطي	شوال	٣٤
المعوقون	د. زهير احمد السباعي	شوال	٤٤
الحاسبات الآلية .. العقول الالكترونية اللامحدودة	علي حسن المرهون	دو القعدة	٣٩
براكين للكبريت في الفضاء	د. محمد نيهان سويلم	دو الحجة	٦
إدارة الوقت .. منهج متطور للنجاح الاداري	سهيل فهد سلامة	دو حجة	١٠
<b>بحوث نفسية وتربوية:</b>			
الدوافع واثرها في حياة الافراد وسلوكهم	محمد رجاء حنفي عبد المتجلى	ربيع الثاني	٣٨
الأخلاق بين النظرية والتطبيق	احمد عبدالرحيم الساج	جمادى الاولى/الثانية	٢٠
القلق .. احد الاساليب المختلفة	محمد رجاء حنفي عبد المتجلى	رجب	٦
للتكيف غير السوي	نادر السباعي	شعبان	١٩
العنف .. هل هو طبيعة متأصلة في الانسان؟	محمد عبدالرحيم عدس	شوال	١٤
برنامج الموهوبين ومشاركة الآباء			
<b>شعر:</b>			
الشوق العائد	ابراهيم احمد الشنطي	محرم	٣٩
ابها	د. احمد عبدالقادر المهندس	صفر	٢٦
ديار الحبل	خليل خلالي	صفر	٣٧
الشاعر	عبدالرحمن عبدالكريم العبيد	ربيع الاول	٧
لس أشيخ	العوضي الوكيل	ربيع الاول	٤١
صوب من الدوحة	د. محمد العيد الخطراوي	ربيع الثاني	١١
اليها وراء الحدود	عبدالملك عبدالرحيم	ربيع الثاني	٣٧
عرسة	محمد المجنوب	جمادى الاولى/الثانية	١١
أحلام الشباب	د. عزت شندي موسى	جمادى الاولى/الثانية	٣٥
عروس الشعراء	د. احمد سيد محمد	حـ	٩
مسيرة الشرايع	محمد امين ابوبكر	حـ	٤٥
ليالي الشوق	احمد محمد ابوشلباية	شعبان	٣٣
سقام الاس	خالد مصباح مظلوم	شعبان	٤٢
ياحب تأتي .. يا رمضان	عبدالحفيظ محمد عبدالحميد	رمضان	١٢
عودة الربيع	خليل خلالي	شوال	١٧
ماجاة	ابراهيم احمد الشنطي	دو القعدة	٨
شوقي	محمد برهام	دو حجة	٣٨



الموضوع	الكاتب	العدد	الصفحة
<b>قصص:</b>			
الطبي الرمادي	سيمان المنشي	محرم	٣٧
هدية رأس السنة	ملاك ميخائيل	جمادى الاولى/الثانية	٣٦
الزوجة الثانية	محمد صالح ابراهيم	شعبان	٣٤
ذلك معنى الحياة	مدر شعاع	رمضان	٣٠
كيس وسكين وفردة حذاء وابتناسمة	محمد صالح ابراهيم	شوال	٣٠
على أثر حادث أليم	فؤاد نصرالدين حسين	ذو القعدة	٣٤
<b>استطلاعات عامة:</b>			
أنواع المراكب التقليدية وخصائصها	عصام ضياء الدين السيد	ربيع الاول	١٨
في سواحل الجزيرة العربية	يعقوب سلام	ربيع الثاني	٤٤
صناعة المطاط	علي حسن المرهون	جمادى الاولى/الثانية	٢٤
الهند .. القارة الدولة	سليمان نصرالله	شعبان	١٢
روائع الفنون الشرقية في العمون الغربية	د. احمد محمد غندور	رمضان	٩
طيور الحبارى	يعقوب سلام	رمضان	٤٣
الجراد .. الخطر الزاحف مع الريح	د. محمد احمد غندور	ذو القعدة	٩
خطر الانقراض يزول عن المها وباقي الطياء			
<b>تراجم .. لقاءات .. ندوات .. تاريخ:</b>			
ابوالقاسم الزباني وكتابة «الترجمانة الكبرى»	د. نقولا زيادة	محرم	٦
الزبيدي و «تاج العروس»	ابو طالب زيان	صفر	٣٨
ارتفاع ضغط الدم ( ندوة )	ابراهيم احمد الشنطي	صفر	٤٠
ابن النديم و «الفهرست بمناسبة ذكره»	ابو طالب زيان	ربيع الاول	٤٣
اطباء بني زهر الاندلسيون ( ١ )	فاضل السباعي	جمادى الاولى/الثانية	٤
الشيخ محمود قبادو وديوانه	د. نقولا زيادة	شعبان	٥
اطباء بني زهر الاندلسيون ( ٢ )	فاضل السباعي	شعبان	٩
حول مؤتمر التعريب الخامس	ابراهيم احمد الشنطي	شعبان	٣٦
المؤتمر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز	سليمان نصرالله	رمضان	١٤
اطباء بني زهر الاندلسيون ( ٣ )	فاضل السباعي	رمضان	٢٦
الاتجاهات والميول واثرهما في سلوك الافراد	محمد رجاء حنفي عبدالمتجلى	رمضان	٣٨
ادباء من المملكة العربية السعودية:			
«محمد بن احمد العقيلي»	د. مصطفى ابراهيم حسين	شوال	٥
اطباء بني زهر الاندلسيون ( ٤ )	فاضل السباعي	شوال	٤١
عزيز ضياء .. رائد حركة الترجمة والدراما الاداعية	د. مصطفى ابراهيم حسين	ذو القعدة	٤
هارون الرشيد كما تصوره السيرة الشعبية	د. محمد علي الحرفي	ذو القعدة	١١
ابو الحسين الراري .. معجم أول أطلس دقيق السماء	د. أحمد عبدالقادر المهندس	ذو القعدة	٣٦
أحمد السباعي .. الأديب الصحفي المعلم	د. مصطفى ابراهيم حسين	ذو الحجة	١٣
الادارة الحديثة ( ندوة )	ابراهيم احمد الشنطي	ذو الحجة	٣٨

الموضوع	الكاتب	العدد	الصفحة
<b>استطلاعات عن المملكة :</b>			
مدينة العلا ورحلة أربعة آلاف سنة	أحمد عبدالله عبدالكريم	١٠	١٠
سلطان بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود	سليمان نصرالله	٢٠	٢٠
أول رائد فضاء عربي مسلم	يوسف خالد ابو بشيت	٢٠	٢٠
رحلة الى أعماق مياه عروس البحر الأحمر	محمد بن هيف بن سليم	٢٦	٢٦
شبكة الطرق في المملكة العربية السعودية	ابراهيم احمد الشنطي	٢٢	٢٢
صناعة اللواجن في المملكة العربية السعودية	يوسف خالد ابو بشيت	٢٠	٢٠
صناعة الأثاث في المملكة العربية السعودية	عبدالله الخالد	٢٢	٢٢
صناعة المكيفات في المملكة العربية السعودية	يوسف خالد ابو بشيت	٣٢	٣٢
جسر السعودية البحرين.	سليمان نصرالله	١٨	١٨
أمنية تتحقق لشعبي البلدين	محمد بن هيف بن سليم	١٤	١٤
الصناعات الوطنية في المملكة العربية السعودية	علي حسن المرهول	١٨	١٨
«المدينة الصناعية الأولى بالدمام»			
معهد الدراسات الفنية بالظهران ..			
انجاز تقني ومصنع للرجال			
فرسان .. جزر اللؤلؤ والغزلان			
<b>من حصاد الكتب :</b>			
كتب مهداة	عيسى الجراجرة	٤٢	٤٢
معجم الالفاظ المثناة	د. البشير علي حمد التراي	٢٠	٢٠
كتب مهداة	د. محمد العيد الخطراوي	٣٦	٣٦
كشف اللثام عن اسرار تخريج حديث سيد الانام	ابو عبد الرحمن بن عقيل الظاهري	٤٠	٤٠
شيء عن ديوان «علي درب الجهاد»		٢٧	٢٧
كتاب الزكاة في الميزان		٣٤	٣٤
<b>بحوث تتعلق بصناعة الزيت :</b>			
البثروبوتين	د. حسان عروسي	١٧	١٧
احبار الزيت المصورة في ارامكو	د. حاسم محمد لاصري	٤٦	٤٦
الحفاظ على الطاقة		٤٦	٤٦

## المشاريع الحديثة في جزر فرسان

دراكا من حكومة المملكة العربية السعودية باهمية ارنجيل جزر فرسان، من الناحية الاقتصادية والبيئية والاستراتيجية، فقد شكلت لجنة وزارية عام ١٣٩٧ هـ مؤلفة، من وزارات الداخلية، والمالية، والتخطيط، والزراعة والمياه، والشؤون البلدية والقروية، لأجراء دراسة ميدانية شاملة عن احتياجات الخمر، وتنميتها اقتصاديا وصحيا وعمريا وتعليميا. وعلى ضوء تلك الريادة بدأت مشاريع الحيوية المهمة في الجزيرة نزر الى حيز الوجود منها :

### ميناء فرسان الحديث

وقد بُني، عام ١٤٠٤ هـ، على مدخل حور (الميناء القديم للبحرية) على مساحة من أرض تعطي حوالي ١٠٠٠ م<sup>٢</sup> وهو أول ما يستنبهه القادم من حاران، ويعد من أهم مرافق الجزيرة. وهو ميناء متكامل البناء والمرافق. وقد جاء تطويره ضمن حصة مؤسسة العامة للموانئ في توسعة الموانئ الصغيرة مواكبة للتطور الاقتصادي، وه محطة لتحلية مياه، ووحددة لتوليد الكهرباء، ومرافق يسكن.

### محطة تحلية المياه اللاحقة بفرسان

لقد عانى الفرسانيون قديما من مشكلة شح ماء، مما تسبب في هجرته وخل هذه مشكلة، أسأت وزارة الزراعة والمياه، محطة تحلية مياه، في هذه المنطقة لتفي حاجه جميع القرى الواقعة بالبحرية من المياه وتبلغ طاقتها الإنتاجية ١٣٢٠٠٠ حليون يوميا. ولمحطة مرافقها الكاملة من حارات وغيرها. ويصح ماء عبر أنابيب كثيرة الى حرن «فرسان» لكثير مندي سه وراة الزراعة والمياه، والذي يرتبط بدورة شبكة الانابيب الداخلية، التي تنقل الماء العذب الى المنازل. ولقد سعت كلفتها حو ٤١ مليون ريال.

### مستشفى فرسان

يعتبر مستشفى فرسان، من احداث مرافق الصحية، التي تم افتتاحها في عام







١٤٠٦ هـ. وهو مزود بأجهزة ومعدات ضيقة حديثة. ويعمل فيه نحو ٣٠ ضيفا، و٤٥ ممرضة. وهو يستوعب نحو ١٠٠ سرير، موزعة على عدة أقسام منها الباطنية والجراحة والنساء وولادة بالإضافة إلى عيادات العيون والأسنان، وقسم الحوادث، ويوجد به غرفة لتعبية ممرضة، وقسم لمختبر وبيت آدم. وهناك بقع مركز اجتماعي خاص بالمستشفى، ويحتضن حضانة تملكها ٢٨٠ قدما مكعفا في أبهى. ويحتضن أيضا الكهنة للمستشفى. وقد بلغ كائف المستشفى نحو ١٨٠ مليون ريال.

## التعليم في فرسان

افتتح أول مدرسة ابتدائية في جزيرة فرسان كبرى منذ عام ١٣٦٨ هـ. وكان الأول عليها شاذي. وقد تم إنشاء مبنى حديث لهذه المدرسة، يوفر فيها كل مرافق التعليم. وتدرس الفتيات في هذه المدرسة الاسطة الرسمية، وغيره، والاحتياطية.

كما يوجد في الجزيرة أيضا، مدرسة للتدريس المتوسطة والابتدائية، ويجري الآن إنشاء مدرسة حديثة توفر فيها مرافق المدرسة المتقدمة، على أرض واسعة عند مدخل الجزيرة، لاستخدامها كمقر دراسي دائم للمدرسة المتوسطة والابتدائية بالجزيرة. وقد انتهت حركته تعلم أبناء الجزيرة، هي الأخرى، فطورا متحدا، حيث يوجد مجمع تعليمي تدارس أبناء الجزيرة المتوسطة، ومعهد لاعداد المعلمين.

كما يوجد في الجزر الثانوية الأخرى خمس مدارس ابتدائية للبنين والبنات، وهناك، ويسرف على حركته التعلم هنا «الادارة العامة للتعلم في جزر»

## المجمع القروي بفرسان

تم تأسيس المجمع القروي بفرسان، عام ١٤٠١ هـ، وهو يقوم بجميع الخدمات البلدية. ويبلغ مجموع القرى التي يخدمها المجمع نحو ١١ قرية، موزعة في الجزر المسكونة (فرسان، سحيد، فصاح). ويبلغ تعداد سكانها جميعها حوالي ٢٥ ألف نسمة تقريبا. وقد هجر الكثير



من السكان أرض الجزيرة، واستقروا في جزر واحدة وغيرها منذ عقود حيث وتشهد جزيرة الآن هجرة معاكسة، حيث بدأ مؤخرا يعودون إليها، ولا سيما عددا منهم المتزوجات السويدي التي تملكها الدولة ومبنى مستشفى حديث، وسيد تحفة تحية لعمارة مدارس وصرف وغيرها.

وقد بدأ سكان الجزيرة، يستفيدون من خدمات صندوق التنمية العقاري، حيث تم حتى الآن إنشاء سبع وحدات سكنية على صروح فروع سكنية. وتم إنشاء صندوق التنمية العقاري، سوف ينفذ دورا هاما في تطوير الحركة العمرانية والاسكانية في جزر فرسان عموم، كما سيسهم في بناء خدمات أساسية مستدامة، ستفيد من خدمات متوفرة، ولديها القدرة على، ولا سيما توفير الصناعات والاحتياجات.

## المواصلات

هناك ثلاث عبارات تعمل على نقل المسافرين ومركباتهم يوميا بين فرسان وجزائر، محاسبا، بتمتلكها سلاح حرس السواحل. وأتت واحدة منها من ثلاثة صوائق واسعة، الأسفل مسيرات الصغيرة والكبيرة، والوسطى والأعلى مركبات والمسافرين. ومما لا شك فيه أن الحد اليومي

لهم في حياة جزر فرسان، هو وصول «عبارات» حيث تشهد حياة تدفق سريع، وموسم سياحة، يتنصت في جميع محلات الجزيرة ومرفئها حديث، كما أنه يسمح لسكان جزر بقضاء احتياجاتهم بسهولة في مركز منطقة لادري «جزر» بالإضافة إلى مبنى «فرسان» لتسليم، حيث مرسى صيغته تيزه سيرا حول جزر، كونها لتشكلات الصغيرة الصحراوية، من لاجور، وسوءات الحسنة من، مرسى منطقة «حانة» التي أكثر فيه

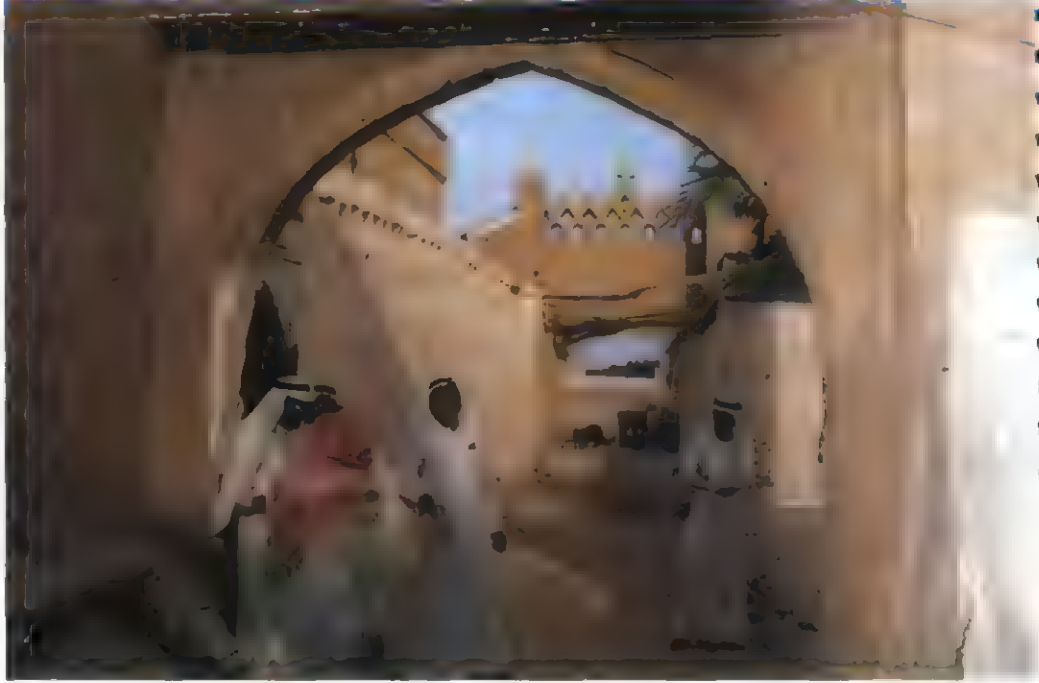
الطيور البحرية أو كرا، وأماكن مفضلة لبعدها وأهمها. كما كان لكثرة الحر وتعدد طوعرافية الأرض، حيث الموديد، والصخور، والحل والأودية، دوره الطبيعي في حماية هذه المحلوقات البرية، حيث تستطيع التكاثر والتوالد وهي في مأمن من نشاطات الإنسان وتدخلاته. وأهم أنواع الحيوانات الفريدة في الجزيرة ما يلي:

★ الغزلان .. تشتهر جزيرة فرسان بعزلها الجميلة الرشيقة الدقيقة الملامح، التي اتخذت من هذه الجزر مكانا للتكاثر والتوالد، في ظل مناخ ملائم، حيث كانت قطعان الغزلان هذه، ترعى في أمان بين وهاد هذه الجزر ووديانها وسواحلها، مستفيدة من الغطاء النباتي الوافر الذي يغطي الجزيرة، وخاصة أعشاب الحرمي، والبشام (وهو غذاء الغزلان الرئيسي)، حيث يوجد نحو ١١٥ نوعا من النباتات المزهرة، بالإضافة إلى الأشجار البرية الدائمة الخضرة، مثل أشجار السلم، والعشر، والسمر، والدوم، وما يشبهها، والتي تكون ما يشبه الغابات الصغيرة المتناثرة والمتعانة هنا وهناك.

والى وقت قريب، كانت قطعان الغزلان يرد إلى الواحات القريبة مثل قرية (القصار) المهجورة الآن، في الهزيع الأخير من الليل، وذلك لكثرتها ولشعورها بالأمان والتعايش مع الإنسان. ولكن اختلفت هذه الصورة الآن، حيث تكاد هذه الفصيلة من الغزلان البادرة في المملكة، أن تقرص انقراضا تاما.

★ الصقر البحري: وهو من فصيلة الطيور الحارح، ويميز بسواد جناحيه وبياض بطنه، ولا يوجد إلا في جزر فرسان ويدعى محليا (كداف) ويتغذى على الأسماك، وهو عادة يسبح من قمة الحبل وانخفاض الوعرة مكانا للتعيش والتكاثر.

★ السلاحف البحرية: تتنوع الأحياء البحرية تنوعا واسعا حول الجزر، توجد الأعشاب المرجانية، العبية. وتكثر السلاحف المتعددة الأحجام حيث تقوم بوضع بيضها على سواحل الجزر، وتدفبها بين الرمال في ضوء الشمس حتى تفقس، وتعاود رحلتها إلى



أجزاء هذا الطريق، «الحسر» الذي يعد أحد معالم فرسان، والذي يربط ما بين فرسان الكرى والصغرى، وبلغ طوله ٩٥ مترا، وعرضه ٣٠ مترا، وارتفاعه ١٣ مترا، وقدرة تحمله ٤٠ طنا، وبه مساران للسيارات. ولعل من أهم مزايا هذا الحسر هندسية، هو أنه مقبوح الجوانب، مما يسمح لتيارات البحر والكائنات البحرية بالانتقال والتواصل أثناء المد والجزر، مما قلل من الأضرار البيئية، وزاد من اللمسات الجمالية للجزيرتين على وجه العموم. هذا بالإضافة إلى فوائده الاقتصادية والاجتماعية والانسانية المعروفة. وهناك دراسات أخرى لا زالت في طور الإعداد، لمد طريق مسفلت بين فرسان وجزيرة قماح.

## الحياة الفطرية

تتميز الحياة الفطرية على سطح الجزيرة، خصوصيتها الفريدة. فطرا لكون هذه الجزر تخاذي قارتي آسيا وأفريقيا معا، فقد أصبحت مأوى لكثير من الحيوانات والطيور المستقرة والمهاجرة والنادرة في الجزيرة العربية عموما، وقد وفر الغطاء النباتي المتعدد الأنواع، نقطة جذب لكثير من الطيور البحرية والبرية سواء بسواء. فغدت السواحل تنتشر أشجار «الشورا - Mangrove»، حيث تتخذ منها

والسيارات، ما بين حارات وجزيرة فرسان دهانا، باد محانا

٢- رقائق قديم في فرسان، حيث تتجاوز ليونيات الخط المعماري الإسلامي.

الاسماك، اللؤلؤ، ومرسى «خلة» ومرسى «الجص» ومرسى «القبر» ومرسى «الخور» وغيرها.

## الطرق المعبدة

قامت وزارة المواصلات، بتعبيد الطريق الذي يربط ما بين ميناء فرسان، وبئر نقرسان الكبرى، حيث الإدارات الحكومية، وقراها (الخرق، القصار، الحسين، صير) وسفلته، ويتفرع منه خط باتجاه جزيرة فرسان الصغرى، رابطا جميع قراها حتى ابوظوق في طرفها الأقصى. ويبلغ طوله نحو ١٠٠ كيلومتر. وهو الآن في مراحله الأخيرة. وقد بلغت تكاليف إنشائه نحو ٩٧ مليون ريال. ومن أهم

البحر ثانية. ويستخدم بعض سكان الجزر لحم هذه السلاحف كغذاء، ويأكلون بيضها.



مياه البحر ثانية. ويستخدم بعض سكان الجزر لحم هذه السلاحف كغذاء، ويأكلون بيضها.

### بعثة "مصلحة الأرصاد وحماية البيئة"

ادراكاً من المسؤولين بأهمية حياة الفطرية الفريدة التي تتمتع بها حرر فرسان، أوفدت مصلحة الأرصاد وحماية البيئة، التابعة لوزارة الدفاع والطيران، بعثة من المختصين في مجالات حماية البيئة البرية والبحرية وعلاقتها بالإنسان، إلى فرسان في سبيل وضع تصور عام عن أهمية الجزيرة البيئية، واقتراح عمل محميات طبيعية. وقد تسنى للوفد مقابلة أفراد هذه البعثة الذين كان من بينهم سعوديون متحمسون لحماية البيئة يرفدهم في ذلك عدم التلويح، وحسن شئ ناصح. ونتيجة لمسح الأمل الذي قاموا به كانت ملاحظات الأمانة التالية:

★ لقد استطاع فريق البحث، تعقب، بعض آثار الغزلان، واحصاء خمسة منها. وحتى عليها من الانقراض التام نتيجة لعدم وجود محميات طبيعية لها، ولا سيما وانها البقية الباقية من الغزلان في المملكة عموماً. فالغزلان البرية التي كانت تزور يوماً ما صحاري المملكة منذ القدم، قد انقرضت. وتبعها طيور النعام الضخمة، التي كانت تعيش في شمال المملكة. كما انقرض «انها» ذو العيون الواسعة والذي صاماً تعرف حمل عيونهم اسعراء الأقدمين والذي كانت سرابه حول في حوم الربع الخالي



من جهة الخبيخ. وهذا يربط من هميد غزلان فرسان، لأنها بقية البقية من هذا الحيوان الذي ارتبط اسمه بالصحراء العربية والساحل العربي.

★ قد توفد بدراسة، وضع السلاحف البحرية، ومدى تدخل الإنسان، في مسار حياتها الطبيعية، واقتراح بعض الحلول. ومنها دور الأهالي والصيادين في عدم اهدارهم وتخريب بيئاتها الطبيعية

### انهار الجزيرة البرية

تعتبر حرر فرسان بقعة شفاء ملاته اقاليم رئيسية في خارطة الجغرافيا السنية، هي

ساحل، وفريقها، وحفظ الهندي، فلهذا يتوفر فيها نوعان من الدود. ولقد تسنى للوفد مقابلة، عدة من السات الانجليزية «شيليا كوليت» التي كانت في مهمة عمل في جزيرة بدرية النباتات المزهرة فيها، وقد استطاعت هذه العاملة، ان تحصى نحو ١١٥ بته برية مزهرة في جزيرة فرسان. وحدث، وبعضها ينذر وجوده خارج هذه الجزيرة. وقد مكنت هذه العاملة في اممكة حوالي ١٥ عاماً في جانب ووحده الذي يعمل بمسكنه. وهي تعمل ضاحك معجف الرضوي. حدثتني في حديثه مبدية، وقامت بدراسة اسائه لأم في ادخل ضاحك وسروك تاليريون وأكاتب حصينه رحلته متعده في طول ملاد



٣  
 الأستاذ الدكتور محمد بن عبد الله بن  
 محمد بن عبد الله بن محمد بن عبد الله بن  
 محمد بن عبد الله بن محمد بن عبد الله بن



أكتب القوم والمؤلكور الشعبي طامعا  
 حصا.

وفي عصر «الوؤ» الذي كان يمثل  
 ركنا مهما في التركيبة الاجتماعية والاقتصادية  
 حتى أمس القريب، كان «الأدب البحري»  
 الذي يعكس هموم الأساك وكفاحه وشوقه،  
 في أوجه. فها هو أحدهم يقول وقد أحده  
 شوق من محبوبته، وهو يفرح الموج، في مياه  
 البحر الأحمر:

أوصاف وجهه كدورة من خيار القماش<sup>(١)</sup>  
 والا كما شهر في المنصف مقدم وهانه<sup>(٢)</sup>  
 عين<sup>(٣)</sup> لحكمه طاع كل عاص  
 وكم قلب قاس ليته<sup>(٤)</sup> كاللبانة

رائحة سحر، عند هبة كل نسمة، وفوق هذا  
 وذاك فإن البحر هو أحسن الوحيات لشرق،  
 وإنات لذات، وهو كبر الدائم لدى لا  
 يقصص معيه. وقد انعكس كل ذلك في  
 وجدان السكان، الذين يتمتعون حسن  
 مرهف، انعكس في شعرهم وأغانيهم الشعبية،  
 التي أصبحت جزءا من التراث الشعبي  
 والاجتماعي لسكان بحر الاحيل، فلا عني  
 والأمثال والرقصات الشعبية، انعكس مدى  
 علاقة توثيقة التي تربط لأساس بيئة  
 لبحرية الخيضة وظروف حياته، كما جاء بعضها  
 امتدادا لتفاعل الأسماك مع الظواهر الطبيعية  
 وسئية سي تهاجر الخريزة مثل هجرة الطيور  
 البحرية ومواسم صيد الأسماك «الحريد»، مما

وعرضها لرصد الحياة النباتية الفطرية المرهدة  
 بالملكة، تأليف كتاب علمي باللغة الانكليزية  
 بعنوان «الأرهد في المملكة» وقد حوى  
 كتابها دراسة لبحر ١٥٠٠ نوع من النباتات  
 المرهدة، و ١٧٠٠ صورة فوتوغرافية، كما أن  
 غياب من هذه النباتات محفوظة الآن في  
 متحف الوطني بسانت بطرس، وفي حدائق  
 سانت منكية في كل من كيبو وأديرة  
 بالملكة المتحدة.

## الشعر الذي يسكن الجزيرة

الفرساني، فإن طبيعته، فهو يفتح  
 عينيه على عدد النورس والطيور مهاجرة،  
 وتكسر الأمواج على سواحل الجزيرة، ويشتم

وكما هو البحر دائما، فهو عدار لا  
يؤتمن حبه، وقد سأل الكثير من الدموع  
والآهات على الاهل المسافرين في معامرة  
العوض النضوية، وأكثر من يعاني من القرقة،  
المرأة، التي عمل بصمت ونصحية، ويأخذها  
المتوق الى احائها وهي من الامل والرحاء.  
وتقول:

واني بيادوه<sup>٥</sup> واني سيدي

حان الوقت حان تحميل وشدان

والبادرة<sup>٦</sup> ران واني بيادوه

درهت طهري<sup>٧</sup> من صيق صدي

ويرد عليها روحها في البحر الذي لا يقل عنها  
شوقا قائلا:

والمعني يقول ما ادري بذا ويش يقل<sup>٨</sup>.

ابو الجعيد<sup>٩</sup> المدني - سابلة فوق عكانة<sup>١٠</sup>

باهي الخد يوم اذكر فعاله تسلي.

وبصر نوقح ارحيل الحر، في مصرق

طرق لاقالبه جغرافية مختلطة في آسيا وافريقيا،

واوروبا، فقد عدت محطات اسراحه للطيور

المهاجرة، حيث تصلها الآلاف من طيور

اوروبا في هجرتها السنوية حتا عن دفء شمس

افريقيا، وحمل هذه الطيور بعض الحفقات

المعدية في ارحلتها من السداد القادمة منها مثل

الاحاد السوفسي، المايا، بولندا وغيرها، وقد

استفاد سكان من هذه الظاهرة الطسعية، حيث

يعدو مواسم صيد وفيرة نقاهها المواكب،

والاحتفالات الشعبية وخاصة في حرية

فماح، وير من هجرة الطيور هذه مع هجرة

استماك الحرير (السقي) التي تستمر اياما،

والتي تظهر عادة في المياه الضحلة حيث

عنايت شجر النور، مما ساهم في خلق جو

احفائي منع منه الهجة والقأل الحسن، وتكثر

المضاهرات حاله. وقد نعمت هذه العادات

في الوجدان الشعبي عبر السنين، وعادت

مظهرا من مظاهر الحياة الاجتماعية والثقافية

للسكان.

## الشعر المعاصر

ورغم تغير الارماك وعماقها، يصل

الشعر وحريرة صوان لا يفرقان، فالشعر

محفورة بالصدف، في لوحات معبرة، تلمع  
مها ومصنات الابداع الفني. وكما أمدع  
الشعراء، فلسوف يأتي وقت، تظهر فيه هذه  
الخريرة كنورها الفنية من الصابن التشكيبين  
الموهوبين.

## فرسان.. المنتزه والمنبع الوطني الكبير

يستظر أرحبيل جزر فرسان مستقل  
واعد في محال السباحة الداخلية، التعليمية مها  
والترفيهية على حد سواء. وكذلك في محال  
حمية الحياة القطرية. وذلك حري بأن يجعل  
مها مقصدا لعشاق الحياة القطرية حيث تؤمها  
ضيور ددرة، وتسكها حيوانات قد انقرضت  
تماما من المنسكة. كما ان حيدها الحري شعانه  
المرجانية الغنية، سوف يخلب بلا شك اعدادا  
كبيرة من الزائرين لممارسة العوص، ورياضة  
صيد الاسماك، ومشاهدة حيوانات البحر عن  
كتب (كالمساحف البحرية، والدلافين).  
هذا طمعا عدا الزائرين الذين يأتيون لشتم رائحة  
لبحر والتمتع بمياهه. ومما لا شك فيه ان انتهاء  
امتاربع الاساسية في فرسان الكرى مثل  
استاء المياه، والمستشفى، ومحطة التحلية..  
ومد الطرق في البحر والقرى المخاورة وغيرها  
من امتاربع الحكومية، قد أوجد السية  
الاساسية اللازمة لمشاريع التنمية المتعددة  
لجوانب في مختلف الواجه الاقتصادية  
والاجتماعية والثقافية.

## خاتمة

وهكذا يمكن القول انه في مكان ما في  
الساحل العربي للمملكة، تقع حرر عذراء،  
طالما حتم بها الشعراء والفنانون، وتمس ريارتها  
عشاق الحياة القطرية من علماء واشخاص  
مختلفي المشارب. فالحياة الرومانطيقية التي لم  
تمتد اليها يد «المدنية الحديثة» بعد، هي سمة  
من سمات «جزر فرسان». وعندما يبدأ الزائر  
رحلة العودة الى حاران، ويترك حتمه  
«فرسان» يعانقها الموج من كل جانب،  
وطيور النورس، واسراب الدرافيل تمارس  
هواياتها الابدية في مطاردة الاسماك، فانه يدرك  
على الفور أن أرحبيل جزر فرسان كنز طبيعي  
وبيشي فريد من نوعه □

صمير  
عبدالله ديبس ارامكو

يسكن الخريرة، كما يسكنها اللؤلؤ والصور  
والمرحان، والشعراء هم صمير الخريرة الذين  
ستوا بين ظهرايها، فهم شراعها عند الاقلاع،  
وسنواها عند مراسي خير والجمال. ونشهد  
الخريرة ابداعا شعريا متعدد الجوانب، يسكن  
انتاحه على كثير من الصفحات الادبية المحية.  
ويتحد من حب «فرسان» وينتجها محورا  
موضوعاته. والفرساني كعادة سكان البحر  
عموما شديد التعلق واهيام خريرتة، وادا  
اضطرت صروفه للرحيل عنها ترجم حتمها  
شعرا صادقا. ومن اهم شعراء الخريرة،  
الاستاد ابراهيم مفتاح، الذي اصدر له النادي  
الادبي في حاران ديوان شعر بعنوان «عتاب  
الى البحر»، وفي احدى قصائده يقول:

هذه الشيطان كانت مرتعى مند الطفولة  
هذه الحلجان باتت حصن اعلامي الحميلة  
ليت روحي فيك تعدو موجة تنساب حرة  
ليتني يا بحر أمسى منك في الافاق قطرة  
وكذلك الشاعر الشاب، علي محمد صيدق،  
الذي يقول في قصيدة له:

فرسان يا حبيتي يا أمسى الحسون  
اليك يا حزيرتي تحية من العيون  
يا همسة يا سمة يا وترا على فمي  
يا نغمة في اصلي احسها في دمي

وغيره الكثير من لشعراء الشباب امتن حسين  
محمد سهيل.

ومع اريداد الحركة التعليمية في  
الخريرة، تعدد المواهب، وبأني الرسم والفنون  
التشكيلية، لتكمل قصة حب المواطن الفرساني  
الشديد خريرتة، فقد غدت «فرسان» لوحة





# شوقي

شعر : محمد بهاء / الاسكندرية

ماذا نُقدِّم في ذكرى تلاقينا  
لمن يظل أميرا سيدا فينا  
عشنا مع الفن في أعطافه زما  
ما ثم من رائع الا يوافينا  
سما الى لغة القرآن فانبجست  
منه القصائد إن دنيا وإن دنيا  
ومن تراث الى نيل الى وطن  
لأرض يثرّب قد صيغت أغانيها  
يا مُسدي اليد للفصحى ولبلسها  
ثوب الشباب ويا مُثري قوافينا  
خملت عبء قضايا لا عداد لها  
وكنت في كسبها خير الخامين  
نالوا من الشعر قالوا أين مسرحه؟  
أجبت عنه، وقدمت البراهينا  
فتحت فتحا جديدا في مسارحنا  
لما أزحت ستارا عن بوادينا  
جلوت أمر الهوى العذري في نفر  
به صحاراهم صارت بساتينا  
وشاهد العرض آلاف مؤلفة  
واستقبلتك بتصفيق تهانينا  
مجنون ليلي الليالي حينما عرضت  
وَدَّ الاجبة لو كانوا مجانينا  
يا كرمه بضاف النيل غارقة  
في صمتها، ما تناست ربهنا حينما  
كم كان عنقودها يدنو فنقطفه  
وكل أرجائها كانت تحينا

وحيث سرنا نشقنا ريجها عبقا  
كأنما اجتمعت فيها رواينا  
ومجلس الشعر بالأعلام منعقد  
أمام معجزة للقرن يصفونا  
وكل واردة تحصى وواردة  
فالحجر يُلقى بذراً كان مكنونا  
\* \* \*

يا كرمتي إننا جئنا نبايعه  
نجدد العهد ما جئنا مواسينا  
اليك من «درة الغواص»<sup>(١)</sup> لؤلؤة  
هي التحية من أغلى مواسينا  
إلى المحب الذي من بعد عودته  
من غربة شادها في الثغر مفتونا  
فاستقبلنا بثغر الأملس وابتسمي  
نرى غدا حققت فيه أمانينا  
العقريون - والتاريخ حارسهم -  
أعصى على كل سهم لا يُنالونا  
\* \* \*

أليس يكفي أمير الشعر منزلة  
فضل يطوق قاصينا ودانينا  
صرنا بلابل أشجار فرائحننا  
يشدو بشعرك للدينا وغاديننا  
وعصر شوقي أمير مثل صاحبه  
على العصور ولا يعتب أولينا  
وأنا إذ نروض الشعر في حدث  
إلى دواوينه امتدت أيادينا  
وأي ابتداء شعر أنت صاحبه  
وان كتبنا على شعر أسامينا

(١) دار في حي الأبراهيمية بالاسكندرية أقامها الشاعر بعد عودته من الخارج.

# الكتاب

## «الزكاة في الميزان»

بقلم: الأستاذ أبو عبد الرحمن بن عقيل الظاهري / الرياض

**هذا** جزء من عنوان كتاب : « الزكاة في الميزان ، دراسة مقارنة في زكاة المال » ألفه الدكتور محمد السعيد وهبة والاستاذ عبدالعزيز محمد رشيد مجموع . صدر عن مؤسسة تهامة في طبعته الثانية سنة ١٤٠٥ هـ ، وهو من الدراسات المعاصرة الرائدة من ناحية التحليل واستنباط حكمة التشريع .

وموضوع الزكاة قضية من قضايا الاسلام التي تمس الحاجة الى تجديد الدراسات الفكرية حولها ، لأنها مما نعم به البلوى ، ولأنها من أمس القضايا بواقع العصر ، حيث يتبدد العالم بين النظريات الاقتصادية الحديثة ، مع قناعة المسلم - مهما تغير الزمان - انه مستكمل بشرع ربه .

اذن الطرح الفكري ضروري لاكتشاف حكمة الشرع ، ولتعهد اليقين بأن خالق الخلق أعلم بما يصلحه .

ومصادر الكتاب - حسب الثبت المدرج بآخره - ثرية ، وفيها كفاية لدارس يتصدى لهذا الموضوع .

انه ثقافة فكرية مبسطة بعيدة عن التكلف والتعقيد .

ولي ملاحظات يسيرة هي من باب نشدان الأكمل ، وليست مما ينال قيمة الكتاب علمياً وفكرياً ، أطرحها ها هنا لعلها تجدد - أو يجد بعضها - ما يدفع المؤلفين الفاضلين الى تعديل يسير في الطبعة الثالثة .

وأوجز ملاحظاتي في التالي :

\* إن الزكاة والصدقة والحق المالي أمور يتقارب مدلولها في الاستعمال العرفي العام .

أما عند التحديد الدقيق لمراد الله بالزكاة - عند الاستنباط من نصوص الشرع - فاننا نظفر بمراد شرعي نسميه (المصطلح الشرعي) يخص الزكاة بتعريفات لا يشاركها فيها أي شيء آخر من الصدقات وحقوق المال .

وقد تشترك الزكاة والصدقة في الوظيفة كالانفاق في سبيل الله إلا أن مفهوم الزكاة يظل متميزاً وان شارك الصدقة في الوظيفة .

والمؤلفان الكريمان عاجلا قضيا أعم من خصوص الزكاة فحبذا لو غيرا العنوان وأتيا بعنوان أدل على مقصودهما العام .

\* من يبحث أي حكم اسلامي فلا يخلو من ثلاث حالات :

فإما أن يكون ملتزماً مذهباً فقهياً معيناً ، فيحرر مفهوم الزكاة الشرعي حسب المذهب الذي يعتقده ، ويرتب ثقله تاريخياً عن كتب المذهب .

وإما أن يكون دارساً مقارناً - سواء أكان مجتهداً ، أم ملتزماً مذهباً بعينه - فحينئذ يرب اختلاف العلماء ترتيباً موضوعياً ويذكر الرأي ومن قال به وحجة اهله ثم يرجع .

وإما ان يكون مجتهداً غير متقيد بمذهب بعينه ، فليس عليه ان يحجر الأقوال والمذاهب ، وإنما عليه ان يؤسس رأيه بمقوماته من الكتاب والسنة والاجماع وحجج



العقول ويدفع ما يرد عليه من اعتراض او يحتمل ان يرد عليه .

والمؤلفان الفاضلان لم يلتزما شيئا من ذلك، وانما تناولا من فقه الاسلاف ما تيسر لهما تناولا ثقافيا عاما، وعلقا ورجحا بما خف محمله وقرب تناوله . وان مخارجهما الفكرية النبيلة في استنباط حكمة الزكاة وفلسفتها وبيان رجحانها في كل مقارنة يزيدنا طمعا فيهما مستقبلا بأن يحجرا مذاهب السلف تحريرا منهجيا يستوعب الأقوال والاستدلالات، لا سيما ان المطابع في العشر سنوات الأخيرة نشطت في طبع ما يعز على الباحث تحصيله من كتب الفقه والحديث والتفسير والأصول .

★ المؤلفان الفاضلان ملتزمان للأمانة في الاحالة الى المصادر، إلا أن الاحالة بين الرأي والنقل، أو خلال الرأي، أو في نهايته تأتي بأرقام في نهاية الجملة، ولا يسبقها تقويس للنص المنقول، أو تحديد للنص المنقول بتصرف بأقواس أو بأية علامة ولهذا يحار الباحث هل الرأي أو الترجيح للمؤلفين ام لمن نقل عنه، ولا سيما ان كان المنقول عنه من المعاصرين .

ولقد ذكر شيخنا الامام ابن حزم رحمه الله التأليف وحصرها في سبعة أشياء: إما شيء ناقص يتمه، أو مختلط يرتبه .. أو .. أو .... أو شيء يبتكره .

وانني لأرجو مستقبلا ان يحرص المؤلفان الكريمان على ما يميز عملهما فلا يضع بين عموم النقول المحال اليها دون تمييز لها بقوس او شبهه .

★ ثمة أمور لا يتم مقصودها الثقافي بمجرد الاحالة والنقل كقضية الموارد المالية قبل الاسلام عند الرومان والفرس ص ١٦ - ١٨ فقد أحالا الى كتاب الخراج والنظم المالية في الاسلام للدكتور محمد ضياء الدين الرئيس، ولا تدل الاحالة على ان ذلك بالنسبة للفصل كله، او بالنسبة للرومان، وهل الاحالة بالنقل الكامل ام بتصرف واختصار ام باقتباس عام .

ومهما كان الافتراض فالاحالة الى نظم موجودة قبل الاسلام لا يعني فيها الاحالة الى دارس عربي معاصر فلا بد من اشباع البحث والاحالة الى المصادر، أو الاشارة الى مصادر الرئيس نفسه كأن يقال: انظر النظم المالية للرئيس، وقد احال الى كتاب كذا وكذا . والمؤلفان الكريمان يعلمان ان الموارد المالية قبل

الاسلام ليست من الثقافة المشتركة التي يكفي فيها الاحالة الى اي مصدر .

★ عند استنباط المصالح والحكم - لا سيما في ميدان المقارنة - تلاحظ المزايا الحقيقية ذات الأثر، ليبقى لفكر الباحث قوته وتأثيره .

ومن هذا المنطلق لم ارتح الى قول المؤلفين ص ١٩ عن الزكاة بأنها مورد مالي بحجة انها تدفع الأموال الى نحو التداول والاستثمار بدلا من حبسها . فهذا لا يتصور الا من ناحية كون مستحقي الزكاة يحصلون على نصيبهم فيتداولون به ويستثمرونه .

وهذه ليست ميزة، لأن غير المزكي والمرابي لا يجبان ما لهما بل يوظفانه للاستثمار والتداول .

فلاستثمار والتداول يوجد مع منع الزكاة .

وانما يكون الفرق بهذه الميزة عند الحديث عما يمكن المال ولا يستثمره .

★ ص (٢٠ - ٢١) اعتبر المؤلفان الانفاق في سبيل الله سندا شرعيا لفرض الضرائب لقوله، ﷺ، «ليس في المال حق سوى الزكاة» .

فالنص الذي أورده ينقض الدعوى ولا يثبتها، وانما تصح الدعوى ها هنا لو احتجنا بالحديث الآخر «ان في المال حقاً سوى الزكاة» .

★ في ص ٣٤٨ أوردا حديث «ليس في المال حق سوى الزكاة» وأحالا الى تفسير الطبري ٣/٣٤٣-٣٤٤ .

قال ابو عبد الرحمن: ليس هذا بصحيح، فلم يرو ابن جرير الطبري هذا الحديث وإنما رواه بلفظ «في المال حق سوى الزكاة»: أي بالاثبات لا بالنفي وإنما ذكر الشيخ محمود شاكر في تعليقه على الطبري ص ٣٤٤ ما ورد خطأ في بعض نسخ ابن ماجه من رواية الحديث بنقيض معناه هكذا: «ليس في المال حق سوى الزكاة» .

فكان عليهما ان يحجلا الى حاشية شاكر ولا يجوز أن ينسبا الى تفسير ابن جرير ما ليس فيه . والاولى من كل هذا ان يحجلا الى سنن ابن ماجه وكتب اهل الاختصاص التي بينت ان هذه الرواية وهم .

★ في ص ٣٥١ - ٣٥٢ ترجيح وموازنة بين من قال في المال حق سوى الزكاة وبين من قال ليس فيه حق سوى الزكاة .

وكننت اود لو راعيا اولاً ان حديث «ليس في المال حق سوى الزكاة» رواية غير صحيحة جاءت على الوهم كما بين ذلك البيهقي وغيره.  
وكننت اود ثانية لو استوعبا تحقيقات العلماء في الأحاديث التي أوردها ص ٣٤٨ كحديث «لا إلا ان تَطَّوَع».

فقد علم بالضرورة الشرعية والحسية ان هذه الأحاديث ليست على عمومها لأن كثيراً من أحكام الاسلام ولوازمه غير منصوص على اسمائها في حديث أركان الاسلام وإنما نص على معناها وهو ان الشهادتين يلزم عنهما طاعة الله سبحانه وتعالى وطاعة رسوله، صلى الله عليه وسلم.

\* ما ذكره المؤلفان الفاضلان عن مقاصد الجزية وجيه ونفيس جدا الا انني اود ان يحدفا مستقبلا عبارة «وليس بقصد الادلال والامتهان والعقوبة» ص ٢١ لأن أحكام الصغار تثبت ما نفيها، ولسنا نقطع على مراد الله بأنه ينفي ذلك.

\* من أهم الفوارق بين الزكاة والضريبة ان جاحد الزكاة كافر ولهذا احب من المؤلفين ان يلاحظه مستقبلا.

\* ما كنت أود أن ترد المعادلة بين احكام الشريعة وبين نظم العالم وقوانينهم على هذا النحو من مقارنتها، لأن هذه المعادلة غير صحيحة من جهتين، أولاً: ان حكم الشرع قطعي نهائي، وحكم البشر احتمالي مؤقت. وثانياً: ان الحكمة التي يستنبطها العالم من نصوص الشرع ظنية اما حكمة الاحكام البشرية فقاطعة على مرادهم، لأن المذكرات الايضاحية والتفسيرية تسبق كل تنظيم وتشرح مقاصده.

ثم ان اكبار الشرع وإجلاله عند مقارنة غيره به ينبغي ان يراعى فلا يهان بمثل هذه المعادلة.

ومن الافضل في الطبعة الثالثة ان شاء الله ان يبين الحكم الشرعي مصحوباً بحكمته المستنبطة ويشار الى خلل الرأي في احكام البشر حال المخالفة للشرع.

\* في ص ٣٣ - ٣٤ نقل المؤلفان ما قيل عن الضريبة ولم يذكرها مذهباً آخر يميز الفرق بين الرسم وبين الضريبة.

\* في ص ٣٥ - ٣٩ ذكر المؤلفان أساس فريضة الزكاة وأجملها في أربع نظريات والواقع انه لا أساس لأي

حكم شرعي سوى سيادة النص ووجوب الامتثال. وما عدا ذلك فهو حكم ومصالح ترتبت على الامتثال ولا يجوز ان نعلل بها حكم النص بدون منطوق نص آخر، وإنما نقول انها حكم ومصالح ترتبت على امتثالنا.

\* يحرص المؤلفان على التماس حكم الشرع فيما استجد من تسميات كالضريبة هل هي مشروعة ام لا ؟ . وأحب ان يكون على البال امران : أولهما : ان الله أوجب في المال حقوقاً كالزكاة والصدقة والنفقة .

وقد حصر الشرع أصحاب الصدقات والنفقات ومن تجب عليهم الزكاة .

فكل ما دخل في الأصناف الثمانية مثلاً ففيه الصدقة والزكاة سواء أسمى ضريبة ام لا .

وعجز بيت المال عن تموين الجهاد يوجب الانفاق في سبيل الله حسب الحاجة والقدرة سواء سمي ضريبة أم لا .

واذا وجد امر ترفيحي عجز عنه بيت المال فلا تجوز الضريبة، وإنما يفرض الرسم على المستفيد والرسم معاقبة جائزة .

وثانيهما : ان الشرع كله اما نص على الشيء بمعناه كالاغتداء يدخل فيه الضرب والشم والقتل .

ومصارف المال - وجوبا واستحباً - منصوص عليها بالاسم كالمساكين وبالمعنى كسبيل الله يشمل الجهاد وغيره .

فالعبارة بمعنى الضريبة لا بالمعاني التي اصطلح المصطلحون على انها ضريبة .

\* ذكر المؤلفان ص ٤١ ان زكاة الفطر ضريبة على الأشخاص .

وليس من المستحسن عندي ان نسميها ضريبة، وليس من الفخر لنا ان نحصر على موافقة شرعنا لمصطلحات القوم لو صحت الموافقة .

هذا مع العلم ان زكاة الفطر إنما هي عن المسلم وليست عن كل فرد من الرعية اذا كان غير مسلم .

ثم ان الضريبة على الاشخاص إنما تعلل بشيء تقدمه الدولة ويكون من حقها . وزكاة الفطر ليست للدولة، وغير معللة بشيء تقدمه الدولة .

\* استعمل المؤلفان ص ٤٤ كلمة «توجب» الزكاة، و «توجب» الزكاة واستعملها كثيرا في بقية الكتاب وهذا التعبير لحن لا مسوغ له، ولا معنى لصيغة (تفعل) ها هنا.

\* في ص ٧٣ نسبنا الى شيخ الاسلام ابن تيمية رحمه الله قولين متعارضين. وفي هذا المجال أحب ان أشير الى أمور:

أولها ان الاحالة الى «الفواكه العديدة» انما هي بصفحة (١٥٤) وليس بصفحة (٥٤).

وثانيها: ان الاحالة الى «مجموع الفتاوى» بصفحة ٩٣ من ج ٢٥ وليس كما ذكرنا هكذا (٩١٣/٥). وثالثها: انه لا تناقض في كلام شيخ الاسلام لأنه في النص الذي نقله المنقور يعني ما لا يحل للامام أخذه من المكس، وفي نص الفتاوى يعني ما يحل له أخذه من الغرم في الطرقات.

قال ابو عبدالرحمن: هذه لمحات سريعة تتعلق بالمنهج فحسب.

أما المتابعة للترجيحات الفقهية فهو مشاركة للمؤلفين في مادتهما، وهذا لا تتحملة هذه الزاوية الهادفة الى تعريف القراء بالكتب التي تصل الى هذه المجلة.

ومع هذا، أحب أن أشير الى مسألة واحدة هي من باب مخالفتي للمؤلفين الفاضلين في الرأي، إلا أن القصد الأساسي هو ان التمس منهما معاودة منهجهما في البحث عند الطبعة الثالثة سواء وافقا رأبي ام هادهما اجتهدهما الى غيره.

هذه المسألة هي مسألة اشتراط الحول في المال المستفاد.

فقد ذهب الاستاذان الفاضلان ص ٢٣٢ - ٢٣٦ الى عدم اشتراط الحول. ولو دققا في منهجهما لذهبا الى عكس ذلك، لأن الأصل في الحول انه مجمع عليه، وانما الخلاف في المال المستفاد فحسب، ثم تستقر الزكاة في الحول.

فهذا دليل إجماعي.

ودليل إجماعي آخر وهو أن من زكى قبل تمام الحول لا يعيد الزكاة بعد تمام الحول، وانما زكاته زكاة معجلة.

وثمة دليل إجماعي ثالث: وهو انه لم ينقل أن الزكاة كل يوم او كل اسبوع او كل شهر او في العام مرتين.

ونقل بالسيرة العملية ان الحكومة تجبها في وقت معين من العام.

وأیضا فجمهور الصحابة والمجاهدين على اشتراط الحول، وفي الجمهور ابو بكر رضي الله عنه وعلى كرم الله وجهه وهما أعلم الصحابة بأحكام الزكاة كما بين ذلك ابن تيمية رحمه الله.

وأیضا في الجمهور الخلفاء الراشدون وستهم، رضي الله عنهم، ماضية بالنص الشرعي.

وأیضا فلم يختلف عليهم، ولم يختلف على ابى بكر رضي الله عنه مع قرب عهده برسول الله، ﷺ، ففعله له حكم النص المرفوع.

وقياس المؤلفين الفاضلين على عموم قوله تعالى: ﴿أنفقوا من طيبات ما كسبتم﴾ قياس لا يصح على مذهب الأصوليين، لأنهم لم يلتزموا القضية وهي عموم الانفاق، وانما اضافوا الى عموم الانفاق إلغاء الحول، فهذا إلغاء للسيرة العملية.

وليس الخلاف في مبدأ الانفاق، وانما الخلاف في أجله.

وكما قلت فهذه الملاحظات الطفيفة لا تقاس بما بذلاه من جهد ونقاش فكري ودراسة جادة لمتغيرات العصر.

وانما كنت أتمنى ان تزيد ملاحظاتي ليزيدا قراءهما في الطبعة الثالثة، إن شاء الله بحثاً وتحقيقاً.

وبقيت ملاحظة أخيرة وهي انهما يوردان الحديث أحياناً ولا يذكران مصدره، وأحياناً يحيلانه الى مصدره.

وكل هذا لا يكفي، بل لا بد من ذكر درجته من الصحة او الحسن او الضعف وبيان ما فيه من علة، وبيان مذهبهما في تصحيحه او تمريره، لأنهما في مجال تأسيس الاجتهاد واستنباط الحكم.

والى مزيد من التحقيق والدراسة الجادة، وفق الله العاملين □







الاستاذ هشام عارف .



الدكتور عبدالحميد الرميثي .



الدكتور سداد الحسيني .

الذي يعتبر فيه «فردريك تيلر» رائدا للإدارة العلمية، يعتبر «هنري فايول» رائدا لنظرية الإدارة الحديثة. وفي عام ١٩٠٨م قدم «فايول» مبادئ الإدارة الأربعة عشر التي كثيرا ما نتحدث عنها وندرسها في المعاهد والجامعات، كذلك حدد أعمال المدير كالنخطيط والتنسيق والتنظيم وال ضبط وما إلى ذلك . غير أن نظرية فايول لم تكن ذات شهرة في ذلك الزمن، أيام الحرب العالمية الأولى، حيث استخدمت فرنسا الإدارة العلمية، الأمريكية الأصل، وطبقتها في مجهودها الحربي. وفي أواخر أيام «هنري فايول» أمكن توحيد المدرستين الأمريكية والفرنسية، فيما يسمى : اللجنة الوطنية الفرنسية للإدارة .

المنصور: قبل الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩م-١٩٤٥م) بدأت جامعة هارفرد بتدريس الإدارة كعلم إدارة أفراد، وعلم إدارة إنتاج. ثم جاء برنامج مارشال الأمريكي، الذي أعقب الحرب، فركز على استخدام الإدارة الحديثة. وفي الخمسينات تطور هذا العلم وبدأ يأخذ مكانه كعلم مستقل يكتب فيه الخبراء والدارسون، وبدأت الجامعات تدخله ضمن المواد التي تقدمها.

**القافلة : هل هناك ذكر في تاريخ الإدارة عن الإدارة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين والامويين والعباسيين ؟**

الجعفري : لا شك أن التنظيم جزء من

الإدارة الصناعية- جامعة البترول والمعادن- الظهران .

\* الدكتور عبدالحميد الرميثي- مدير معهد الخليج لإدارة الموارد البشرية- الامارات العربية المتحدة .

وقد بدأنا الندوة بالحديث عن تاريخ الإدارة ونشأتها فكان السؤال الأول كالآتي :  
**القافلة : منذ متى بدأت الإدارة تأخذ شكلا علميا يُدرّس في المعاهد والجامعات ؟**

الجعفري : يبدو لنا من الكتب والمطالعات أن علم الإدارة بدأ يأخذ مكانه في المعاهد والجامعات، أول ما بدأ، في بلاد الغرب، وفي مطلع القرن الحالي، كما ذكر الاستاذ «دانيال رن» في كتابه عن تطور الفكر الإداري، حيث أن حركة الإدارة العلمية التي بدأها المهندس الميكانيكي «فريدريك تيلر» في أمريكا كان لها تأثير أساسي على تدريس الإدارة كعلم. كما أن الاستاذ «هارلو بيرسن»، الاستاذ في كلية «دارت مون» في نيوانجلاند، في أمريكا أيضا، كان من أوائل الذين درّسوا الإدارة كعلم. وكانت مبنية على دراسة الحركة والزمن وتنظيم الوظائف وغيرها. وكان هناك على الجانب الآخر من بلاد الغرب، في فرنسا، مهندس تعدين يدعى «هنري فايول»، قام بالكتابة في علم الإدارة من خلال تجربته العملية في المناجم في فرنسا. وفي الوقت

**لقد** بلغ علم الإدارة الحديثة، اليوم، مركزا مرموقا في عالم الدراسات، وصارت الجامعات تخصص له الكليات المستقلة، بعد أن كان فرعاً تابعاً لكليات أخرى. كما أخذ الطلاب والدارسون يتساقون إلى طلبه، ويشدون إليه الرحال. في الشرق وفي الغرب. ينهلون منه ما استطاعوا وما قدروا، حتى إذا ما عادوا إلى ديارهم، أخذوا بتطبيق أسسه وقواعده، ربما على عواهنه، أو بعد تطوير وتحوير. ومن أجل إلقاء بعض الضوء على هذا العلم وتطبيقه عقدت مجلة «القافلة» ندوة شارك فيها ثلاثة أكاديميين وثلاثة مديرين تنفيذيين، ممن يشغلون مراكز مرموقة في مجالي العلم والإدارة، وهم السادة :

\* الاستاذ أحمد صالح الحميد- نائب رئيس أرامكو للعلاقات بالموظفين والتدريب- الظهران .

\* الاستاذ أحمد المنصور- مدير عام فرع معهد الإدارة العامة- بالمنطقة الشرقية .

\* الاستاذ هشام عارف- مساعد مدير عام الخطوط الجوية السعودية لشؤون الموظفين- حدة .

\* الدكتور سداد الحسيني- نائب رئيس أرامكو لهندسة البترول والتطوير- الظهران .

\* الدكتور عبدالرحمن الجعفري- عميد كلية



**الحميد :** الواقع ان مفهوم الادارة الحديثة لم يتبلور الا بعد الحرب العالمية الثانية، اذ اخذ هذا العلم ينتشر في مختلف البلدان، وبدأت صيربانه تتصور وتتعد، حسب طبيعة عمل المؤسسة، وبما تنفق مع الاهداف المرجوة من وجودها.

**القافلة :** هل للمدير المثالي صفات خاصة؟ وما هي تلك الصفات الواجب توفرها فيه؟ وهل القدرة الادارية موهبة ام هي علم مكتسب؟

**الرميثي :** لا اعتقد ان هناك مديراً مثالياً، بل هناك مدير فقال، وهو الذي يحقق الاهداف لمؤسسته. فاذا استطاع تحقيق تلك الاهداف باستخدام الموارد المتاحة له، سواء كانت بشرية أو مادية، فانه يكون قد بلغ مرتبة عليا في ادارته ونجح في عمله. اما وجود صفات مثالية فهذا صعب التحديد.

**القافلة :** ألا ترون انه يجب ان تكون للمدير ميزات خاصة كالعرفة بحقل عمله وحسن تجاوبه مع مروضيه وسعة ثقافته الخ؟

**الرميثي :** هناك مديرون تسلموا مناصب ادارية مؤسسات لا يعرفون شيئا عن إنتاجها، وكانوا ناححين في أداء مهمتهم. ومع ذلك فهناك قدرات مكتسبة يمكن ان يصفقها المرء بالتعلم والخبرة.

بالشؤون الاجتماعية وما الى ذلك .

**الرميثي :** لقد وجدت مفاهيم الادارة في الدولة الاسلامية الاولى، لكنها غير مدونة كنظريات متعارف عليها. وفي زمن ليس بالبعيد كان هناك نوع من النظام الاداري في مجتمع الغوص في منطقة الخليج، وكان هناك في القبائل شيخ القبيلة الذي يتولى الادارة يساعده ذوو الرأي والعلم في حل الخلافات والقضاء .

**عارف :** الادارة أصلاً تقوم على مجموعة من الاخلاقيات، وهذه موجودة في الاسلام منذ البداية. وهناك آيات كثيرة تحث على العلم والعمل. والمدير في عصرنا الحديث يجب ان يكون على خلق عال . وقد جاء الاسلام بذلك منذ ١٤٠٠ عام حيث قال جل شأنه: ﴿ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾ (آل عمران- ١٥٩)، ﴿وجادلهم بالتي هي أحسن﴾ (النحل- ١٢٥)، وغير ذلك كثير في السيرة النبوية العطرة.

**الحسيني :** ربما يكون أقدم تنظيم اداري هو الجيش والادارات العسكرية. وهناك كتاب عن ذلك وضعه كاتب صيني عسكري يدعى «سون تسو» وقد عثرث عليه في جامعة هارفرد. والظاهر ان هذا القائد سبق «كنفوشيوس»، حكيم الصين المعروف. وفيه يتحدث عن تنظيم الجيش والصناعة الحربية ويعود تاريخه الى نحو ٨٠٠ سنة قبل الميلاد .

الادارة، بل هو احد أسسها. وقد وجدت هناك الدواوين والسجلات في ايام الامويين. كما كانت هناك مبادئ أساسية في الاسلام، كمبدأ الشورى والمساواة في المعاملة بين الموظفين. غير ان عملية التنظيم، حسب علمي، لم تتبلور كعلم يدرس، وربما هناك شيء من ذلك. ولا شك ان نوعا من الانضباط والمراقبة كان قائما في العصور الاولى للإسلام.

**المنصور :** هناك كتاب صدر بعنوان «الادارة في الاسلام» للدكتور ابراهيم ابو سن، وفيه يقول انه كانت هناك قواعد للادارة منذ ظهور الاسلام. فالرسول ﷺ، كان هو الحاكم وهو القائم بأمور الادارة، وقد سن مبادئ ادارية سار عليها الخلفاء الراشدون والولاة مثل تنظيم حامية الركاة وتوزيعها، والحربية والجراح . وفي احدى الحروب نزل الرسول ﷺ، على استشارة أحد الصحابة وعبر موقعه، وهذا من مبدأ تداول الرأي بين الرئيس والمرؤوسين، الذي تنادي به الادارة الحديثة. كما كان عمر، رضي الله عنه، يتحرى عن عمله. وهذا أيضا نوع من المراقبة الادارية. كذلك زادت الدواوين في العصر الاموي مع اتساع رقعة الدولة وزيادة مواردها، ووجد ما يسمى بنظام الدواوين والجند والرسائل والبريد والخاتم. وفي العصر العباسي ظهر مفهوم الوراق، وتنظيم القضاء، ووجد من يعني



**عارف :** هناك مقاييس للنجاح ، ومنها قد نستخلص بعض الصفات . فهناك مثلاً دراسة صدرت مؤخراً تبين صفات اصحاب الملايين ، وظهر ان ٨٠ في المائة منهم يشتركون في معظم هذه الصفات . ولكن لا نستطيع الجزم بأن هذه الصفات فقط هي التي جعلتهم كذلك ، والا فماذا نقول في الذين يفتقرون لهذه الصفات ومع ذلك بلغوا هذا المركز من الثروة ؟ وفي دراسات أخرى وجد ان نسبة كبيرة من رجال المال يتمتعون بصفات اخلاقية عالية ، كالأمانة والاخلاص وعفة الناس . فهل يا ترى بإمكان كل شخص فاضل ان يكون ناجحاً مالياً ؟؟ ولا شك ان هناك صفات للمدير الناجح ، ولكن تحديدها عملية حسابية .



د. اسناد ابراهيم السعيد

وهناك نقطة أخرى مهمة يجب توفرها ليكون المدير ناجحاً ألا وهي مدى قبول الموظفين له . فكلما استطاع جذبهم اليه وكسب ثقتهم به زاد نجاحه في مهمته .

**الحמיד :** هناك صفتان يجب ان يتميز بهما المدير الناجح ، اولاهما ان يكون على معرفة برؤوسه ولا يغفل بابه دونهم ، وثانيتهما ان يدرب واحداً ، على الأقل ، ممن يرى فيهم القدرة ليحل مكانه أثناء غيابه ، او اذا دعت الضرورة الى ذلك . وبما لا شك فيه ان ثقافة المدير الواسعة وحسن معاملته لزملائه وموظفيه ، ومعرفة مشكلاتهم وطموحاتهم ، تعتبر من الميزات المهمة .

**الحسيني :** من الممكن ان يكون هناك مدير ناجح وشركته فاشلة ، ولكن الشركة الناجحة تضم عادة مجموعة من المديرين الناجحين والموظفين المخلصين الذين يتفانون في خدمتها بأمانة . ولو نظرنا الى الشركات اليابانية مثلاً لوجدنا ان الموظفين والاداريين اليابانيين فيها اكثر اخلاصاً من الموظفين والاداريين في الشركات الغربية . فالوفاء والاخلاص ميزتان لا بد من توفرهما في المدير او الموظف لنجاح شركته .

**عارف :** أرى أن الوفاء والاخلاص في العمل يقابلهما ، في الوقت نفسه ، توافق الأهداف . فاذا كان هدف المدير ومصالحه تتعارض مع

علاوة على النظرة الشمولية ، المقدرة على الجمع بين العامل الانساني ورفع الانتاج . كذلك يجب ان تكون لديه مهارات فكرية وتنظيمية وفنية . ومن الصفات السلوكية ان يكون المدير قدوة لغيره في أخلاقه ، يمتاز بالذكاء لتصرف العمل في حدود الرمن المتاحة ، ويستطيع الاستفادة من التجارب التي مر بها هو نفسه او غيره ، مثقفاً ومتمكناً من تطوير ذاته بالاطلاع ووثاقاً بنفسه .

**عارف :** في الادارة ، كما في غيرها من الحقول ، صفات يكون توفرها اساسياً لنجاح . وكما محاولة لتوضيح ما اذا كانت الادارة موهبة ام علماً ، لنفترض اننا درينا شخصاً ما على الفناء وعلمناه شيئاً من الموسيقى وأساليب الالتقاء والترديد والتنغيم ، وهناك آخر لديه الموهبة الذاتية للقيام بهذا العمل وقارنا بينهما . وهنا ليس بمستبعد ان نجد الثاني ، اي الشخص الموهوب ، اقدر على امتاع السامعين من ذلك الذي حفظ القواعد والاصول عن ظهر قلب . وبما لا شك فيه ان الموهوب اذا ما حالفه شيء من التدريب والصقل والخبرة سيتفوق في مجاله على ذلك الذي جيء به ليقوم بهذا العمل مجرد القيام به فقط .

**القافلة :** هل لمستوى تعليم الفرد ودراسته دور في رفع قدرته الادارية ؟

**الرميثي :** لا أرى لذلك دوراً رئيسياً . وليس كل ذي مستوى تعليمي رفيع يكون مديراً ناجحاً . لكن ذلك قد يساعده ، اكثر من هو دوره في التعليم ، على فهم واستيعاب مفاهيم الادارة وأصولها .

**الحسيني :** درجة التعليم بشكل عام لا تخلق من الشخص مديراً ناجحاً ، لكن علم الادارة له دور مهم في تطوير المدير ، ذلك لأن هذا هو الحقل الذي سيعمل فيه . فعلم الادارة يوفر له الاطلاع على خلاصة كثير من التجارب الادارية التي كانت ستأخذ سنوات طويلة من الخبرة العملية لديه حتى يلم بها . وربما لا يمر ببعضها أو حتى بكثير منها .

**الجعفري :** يجب ان نحدد مفهوم الادارة وهل هي فقط ادارة الافراد ام استغلال المواد

أهداف ومصالح الشركة التي يعمل فيها ، فان امكانية النجاح تصبح مهروزة . فالبايع الجيد لبضاعة ما في شركة ما قد لا يكون كذلك فيما لو حاول ان يبيع بضاعة أخرى او التحق بشركة ثانية . ولذا لا بد من وجود رضى وقناعة لدى المدير في ما يعمل حتى يحقق النجاح لشركته .

**الجعفري :** قد يصعب تحديد صفات معينة للمدير المثالي ، لكن هناك امورا أساسية يجب توفرها فيه . فمثلاً يجب ان تكون لديه « النظرة الشمولية - Conceptual Skill » ، وان تكون له « قدرة على الاتصال - Communication Skill » بمن هم دونه ومن هم أعلى منه ، بغية تنفيذ المهام كما ينبغي ، وكذلك يجب ان تكون لديه « المعرفة التقنية - Technical Skill » . فهذه القدرات الثلاث : النظرة الشمولية والقدرة على الاتصال والمعرفة التقنية ، لا بد من توفرها في المدير حتى يصيب النجاح . كذلك فان نجاح المدير يعتمد على الموقع الذي اختير له ، وهل هو حقيقة مناسب له ؟ والمعروف ان المدير كلما ارتفع مركزه احتاج الى ان تكون قدراته الشمولية أوسع ، لكن المدير على المستوى الأقل يحتاج الى قدرة تقنية اكبر ، حيث يكون في ذلك الموقع اكثر قرباً من خطوط الانتاج .

**النصور :** لقد وضعت الادارة الحديثة عدة معايير يجب توفرها في المدير المثالي . ومنها ،

المتاحة، بشرية كانت أو غيرها. فنحن الآن نعلم طلاب الادارة على كيفية بناء نظم الحاسبة واستعمال الآلات الحاسبة الالكترونية، وكذلك على اساليب تمويل المشاريع، وطرق الانتاج وتصريفه، فهل هذه علوم ام نراها موهبة؟ وهل يستطيع احد ان يعمل على برمجة آلة حاسبة بمجرد ان لديه الموهبة؟ أم انه يجب ان يكتسب هذه المهارات عن طريق التعليم؟ لذلك يمكن القول بأن الادارة أو القدرة على ادارة الافراد هي موهبة لا بد من تلميتها بالتعليم والتدريب والممارسة. والادارة علم اصبح اليوم مستقلا، يدرس في المعاهد والجامعات ويتخصص فيه ذوو القدرة على القيام بالأعمال الادارية. وكما ذكرت آنفاً فان القدرة الشمولية والقدرة على الاتصال والقدرة التقنية ضرورية للمدير، بعضها يُفطر عليه المرء وبعضها يكتسب بالتعليم والممارسة.

**القائلة : ما هو العمل الرئيسي للادارة؟ وهل ينحصر في اتخاذ القرارات ام يتجاوز الى متابعتها ومراقبة تنفيذها ؟**

**الحמיד :** ذلك يتوقف على مركز المدير، فكلما كان قريبا من موقع الانتاج كان اقرب الى متابعة التنفيذ ، وكلما كان بعيدا اخصر عمله في اصدار القرار. لكن ذلك لا يعني ان المدير العام لا يعرف ما يتم بشأن القرارات التي تم اتخاذها من قبل. فهناك شواهد ونتائج لا بد ان يرى اثرها، وهناك الاتصال الدوري بين المديرين حيث ينقل الواحد منهم للآخر أخبار تطور العمل ومراحله.

**الحسيني :** ليست هناك قاعدة عامة تطبق على جميع الظروف، فبعض الادارات يكون المدير فيها هو الذي يصدر قرار العمل ويوجه تنفيذه. ومن الادارات ما يكون عملها اصدار القرارات. بينما هناك أخرى يكون عملها تنفيذه، وأخرى مراقبته والاعلام عنه. والقرارات اجمالا يجب ان تتخذ على مستوى مناسب. اذ لا داعي لقرار يمكن ان يتخذ على مستوى معين ان يرفع الى مستوى أعلى. لأن هذا قد يعيق عملية التنفيذ. ولكن على المدير الناجح ان يكون مطلعاً على مختلف الأعمال في ادارته.

**الرميثي :** المدير الفعال هو الذي يتخذ القرار ويتابع تنفيذه ولا يُسبقي نفسه خارج إطار العمل في ادارته. وهذا لا يعني ان يشرف على كل صغيرة وكبيرة، حيث ان أمر التنفيذ منوط بشخص آخر أقرب الى موقع العمل، ويفترض ان تكون لديه خبرة تقنية لتنفيذه. وكلما ارتفع مركز المدير كانت متابعته لتنفيذ أقل وقد تصبح نظرية فقط. لكن المتابعة امر اساسي للوقوف على تنفيذ القرار.

**عارف :** عادة لا يتخذ القرار الا بعد دراسة وافية لأسباب اتخاذه ونتائجه كذلك، اي ان هناك هدفاً، والشئ الطبيعي هو ان يتابع المدير تنفيذ القرار ليرى ما تم بشأنه، وهل بلغ الهدف الذي اتُخذ من أجله. والمعروف ان القانون الناجح، أو القرار الناجح الصادر عن سلطة ما، يجب أن يلاقي القبول، فاذا لم يلاق القبول المطلوب فيجب ان يُعاد النظر فيه. فلو فرضنا ان الادارة العليا للمؤسسة ما أصدرت قرارا يجعل اجازات الموظفين فيها مرة كل خمس سنوات، فهل يعني هذا ان الادارة قد قامت بمهمتها وكفى، أم أن من واجبا متابعة إمكانية تنفيذ مثل هذا القرار أيضا؟ لا شك ان أمر المتابعة عملية واجبة وتدخل ضمن مهام الادارة، على الأقل، لمعرفة مدى نجاح أو فعالية القرار.

**الجعفري :** هذا يقودنا الى تعيين المركز الاداري الذي يجب ان يصدر القرار عنه، وحسب خطورة القرار تكون أهمية ذلك المركز. ولذا يجب ان تتخذ القرارات في الموقع الذي تتوفر فيه المعلومات بأقصى حد ممكن. وعلى الادارة أن تدرس الحلول المطروحة، وغالبا ما يكون هناك أكثر من حل أو أسلوب حل لكل مشكلة، واتخاذ اقلها تكلفة واكثرها قبولا يكون دائما هو المفضل. وحتى نضمن القبول للقرار يجب ان تكون هناك مشاركة في اتخاذه. فقد اظهرت الدراسات على أن المشاركة والمشورة في اتخاذ القرار، تضمن قبوله او على الأقل عدم معارضته، حيث اننا نكون، أثناء المشورة، قد عرفنا مختلف وجهات النظر وحاولنا، عند اصدار القرار، التقريب بينها جميعا.

**الحמיד :** كذلك يجب ان تكون الادارة مرنة. فاذا ما صادف واتخذت قرارا ما، وظهر لها فيما بعد انه لا يتفق مع ما تسعى اليه من الرضى والقبول، فلا بأس ان تعيد النظر فيه، وتجري التعديل اللازم عليه.

**المنصور :** إن التخطيط والتنظيم وتحقيق الأهداف والمراقبة هي من صميم أعمال الادارة، وليس اتخاذ القرارات هو هدفها وغاية وجودها، وانما هو وسيلة، وأحد أنشطتها. والادارة طبعا ذات مستويات : العليا والوسطى والتنفيذية. فاذا ما وضعت الادارة العليا خططاً مرسومة، قامت الادارة الوسطى بالتنسيق مع الادارة التنفيذية التي تضطلع بمهمة تنفيذ القرار. لكن اذا كان القرار ذا خطورة وله تأثير على سياسة المؤسسة فانه يكون من صلاحية الادارة العليا فيها وعليها تقع عملية متابعة تنفيذه ومراقبته.

**القائلة :** هناك في علم الادارة ما يسمى «الادارة بالأهداف»، فما هو هذا النوع من الادارة؟ وهل هناك ادارة بغير اهداف وكيف يكون ذلك ؟

**المنصور :** أولا لا توجد ادارة بدون أهداف ولكن «الادارة بالأهداف» تسمية جديدة لأسلوب حديث يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة. وهذا يتطلب في العاملين المشاركين في اتخاذ القرار مستوى علمياً معيناً يساعدهم على فهم وادراك أهداف المؤسسة وغاياتها.

**الجعفري :** في أوائل الخمسينات نشر الاستاذ «بيتر دركرز» كتاباً حول تطبيق الادارة، وتحدث فيه عن هذا الأسلوب الحديث. والاستاذ «دركرز» من المعروفين في هذا المجال في عصرنا الحاضر، وهو يصر، في هذا الأسلوب، على ضرورة مشاركة الرئيس والمرؤوس، أولا للدراسة وتحديد الأهداف التي يسعى تحقيقها، الوقت اللازم لها، وتاليا اتخاذ قرار مناسب. ثالث خبرته ما تم عمله.



**عارف :** المعروف عن رواد علم الإدارة ومنهم «تيلر» و «فايول» انهما كانا مهندسين. والمهندس يحكم دراسته وعمله، شخص منظم التفكير والعمل. لذا حاولا في تنظيم علم الادارة وضع أسس له، كدراسة الزمن والحركة وناتج العمل وهكذا. ولناخذ مثلاً الطيار المحترف، فهو علاوة على خبرته الطويلة تجده لا يتوانى عن مراجعة قائمة طويلة من المهام التي يجب ان يتأكد منها قبل ان يطير بطائرته. وهذه القائمة هي من اجل تنظيم العمل لبلوغ الهدف، ألا وهو وصول الطائرة سالمة، بمشيئة الله، الى المكان المحدد لها. وعلى هذا الأساس يجب ان يكون هناك هدف وافق عليه الطرفان - المدير والمنفذ - واقتنعا به. وأسلوب العمل هذا، كما نرى، متبع حتى قبل ظهور التسمية الجديدة «الادارة بالأهداف».

**الرميثي :** يركز «دركز» في اسلوب «الادارة بالأهداف» على ضرورة تحديد الاهداف أولاً ثم دراسة المعوقات التي قد تحول دون بلوغها. وقد تكون هناك ادارة بدون أهداف، وفي هذه الحالة لا نستطيع تحديد نتائجها حيث انها ادارة غير هادفة.

**الجعفري :** «الادارة بالأهداف» وجدت في الواقع لتحل محل «الادارة بالاشراف والضبط». ويمكن أن تحدد الادارة الأهداف التي ترمي اليها، وتطلب من المسؤول ان ينفذها. لكن «الادارة بالأهداف» جاءت لتقول بضرورة ان تشترك الادارة وهيئة التنفيذ في اتخاذ القرار، ثم مراجعة عملية التنفيذ وتقويم النتائج. وقد تختلف طريقة تطبيق هذا الاسلوب من مؤسسة الى أخرى. فمثلاً قد ترى الادارة العليا لمؤسسة ما ضرورة تخفيض النفقات بمعدل خمسة في المائة، وهنا تتطلب «الادارة بالأهداف» ضرورة استشارة مختلف الأقسام بالمؤسسة كالصيانة والمشتريات والترفيه والانتاج الخ، للمشاركة في اتخاذ القرار المناسب، وتحديد النسبة المقترحة. ليتمكن المسؤولون عن التنفيذ من تطبيقها.

**الحמיד :** هناك أنواع من الادارات يمكن ان تحدد الأهداف لها، كإدارات المشاريع الهندسية، حيث يمكن ان يجتمع المدير والمنفذ

لاتخاذ القرار، وتحديد الزمن، وتقويم النتائج. وهناك ادارات ربما يصعب تحديد أهدافها، والزمن اللازم لها، وحتى تقويم نتائجها، كادارات العلاقات مثلاً، على اختلاف تسمياتها.

**الحسيني :** من ضمن أغراض الادارة بالأهداف توثيق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، وضرورة إيضاح الأهداف، التي ترمي اليها الادارة، للقائمين على عملية التنفيذ لكي تأتي النتائج منسجمة مع القرارات.

**القافلة :** ما هي الأسس التي تقوم عليها «الادارة العلمية»؟ ولماذا يوجه لها الانتقاد مع انها ترفع الطاقة الانتاجية؟

**المنصور :** تقوم «الادارة العلمية» على أساس الفصل بين التخطيط والتنفيذ، واستخدام طرق علمية لقياس الحركة والزمن. وتهدف الى زيادة الطاقة الانتاجية الى اقصى حد ممكن، لدرجة انها تفضل ذوي اللياقة البدنية ليكونوا أقدر وأكثر تحملاً، كما انها تضع الحوافز المادية لهم من اجل زيادة انتاجهم. اما الانتقاد الموجه

اليها فهو بسبب إعماها للجانب الانساني، وتركيزها على العمل والانتاجية فقط.

**الرميثي :** لقد ظهرت هذه الادارة في فترة من الزمن كانت زيادة الانتاج فيها ضرورية، وفي مختلف الحقول. وهي طريقة لها فوائدها على المدى القصير، لكنها لا تصلح على المدى الطويل لأنها أهملت الجانب الانساني.

**الجعفري :** إن الأسس التي تقوم عليها الادارة العلمية هي تحسين انتاجية العمال من خلال وضع معايير معينة لكل وظيفة، وبأفضل وسيلة، واختيار الرجل المناسب. فقام «فردريك تيلر» بدراساتها على عمال احد مصانع الصلب في الولايات المتحدة الامريكية، واتبع فيها اسلوب قياس الحركة والرمس. والواقع ان الانتقاد الأول الذي وجه اليها كان من قبل نقابات العمال وبعض المثقفين، لأنها، في نظرهم، تعامل الانسان كما لو كان آلة. ومع ذلك فلا يزال اسلوب قياس الحركة والرمس قائماً حتى اليوم في كثير من المصانع. انك لا تشاهد احداً يمسك ساعة التوقيت في المصنع، لكن العمليات والحركات



محسوبة. فالعامل يقوم بمهمة واحدة تستغرق فترة زمنية محددة، وبطريقة معينة، وهذه بعض وظائف المهندس الصناعي، هذا من نتاج الادارة العلمية. لقد استبدلت الادارة العلمية الفوضى بنظام وقوانين محددة في المصانع، وبالطبع فان بعض الأعمال الروتينية التي يقوم بها العمال مملة، وهذه من سمات هذا النظام، ولكن له حسنات كثيرة ايضا.

**عارف:** من خصائص الادارة العلمية الابتعاد عن التخمين والحدس، لما قد ينتج من الخطأ. علما بأن الحدس الصادق من صفات المدير الناجح. لكن الصناعة الحديثة لها مقاييس اذ ان كل شيء فيها محسوب بمقدار وذو قيمة مادية. فمثلا هناك فترة زمنية محددة يجب ان يبلغ المتدرب، على عمل ما، في ختامها درجة محددة من الكفاءة. هذه الفترة الزمنية لم تحدد اعتباطا ولم تقم على التخمين والحدس وانما على مقاييس علمية دقيقة. ويكن القول بأن جميع المتدربين يمكنهم ان يبلغوا هذه الدرجة، ذات يوم، لكن بعضهم يستغرق ضعف أو ربما أضعاف الفترة الزمنية المحددة. وفي هذه الحال لا يشكل هؤلاء المتدربون عملية مرهقة للمؤسسة التي تدفع نفقات تدريبهم، اذ بتكاليف تدريب الواحد منهم يمكنها ان تدرب اثنين او ثلاثة. وهذا لا شك مقياس علمي تأخذ به الادارة الحديثة.

**القفالة:** ترى ماذا ينتج لو جرى تطبيق أسلوب الادارة العلمية في الدول النامية؟

**المنصور:** الفرد في البلدان النامية لا يبدي اهتماما كبيرا بالعمل وزيادة الانتاج، وكذلك الادارة لا تهتم بتطوير الافراد وحثهم على رفع الانتاج. هذا هو المعروف عن الحال في البلدان النامية أو، على الأقل، هذا ما يقال او يشاع. ولهذا فهي تحتاج الى فترة زمنية طويلة حتى تصل الى ما وصلته البلدان المتقدمة الآن. كذلك عدم الاهتمام بالوقت وبأساليب الحديثة المتطورة، حيث لا يزال كثير من البلدان النامية يستعمل الادوات الحاسبة الخشبية البدائية بينما وصل العالم الى تقنيات الكمبيوتر المعقدة. ومن الدول النامية من لم تبدأ، حتى الآن، في المكننة الحديثة باستخدام أجهزة الكمبيوتر، ولم تطبق بعناية نظام

الحوافز، ولم تأخذ بأساليب تدريب العاملين.

**عارف:** الحافز، عقاباً كان أو ثواباً، له أثر كبير في النفس البشرية، لكنه يختلف من شخص الى آخر. ومقدار الفائدة المتوخاة تختلف باختلاف الأسلوب. الموظف او العامل في المصنع والمطالب بزيادة الانتاج، قد يكون الحافز بالنسبة له زيادة الأجر او الترقية- الحافز هنا مادي وملموس. ولكن لو فرضنا اننا نحتاج لمبلغ من المال لاقامة متنزه في مكان ما في المدينة... فما هو الحافز لأحد الأثرياء كي يتبرع لهذا المشروع؟ اذا كنا نحن بحاجة للعمال وهو بحاجة لانتشار سمعته الطيبة، فقد يوافق على اقامة المتنزه، ويتحمل تكاليفه، اذا ما عرضنا عليه ان يحمل المتنزه اسمه. اذن الدافع أو الحافز هنا مختلف تماماً عن الحالة الاولى، فالحافز في الحالة الثانية كان معنوياً، ولم تكن المادة هي الهدف، بل العكس صحيح اذ كانت التكلفة مادية.

**الرميثي:** أساليب الادارة العلمية كثيرة علاوة على الجزرة والعصا. والمدير الناجح هو الذي يطور في أساليبه ويأخذ بالصالح المستحدث، ولا يبقى كما كان الحال قبل عشرات السنين.

**الجعفرى:** ان تطوير الأساليب أمر في غاية الأهمية لبلوغ أهداف التنمية، والأخذ بأسباب الادارة العلمية الحديثة لا شك يساعد في العملية. خذ مثلاً نظام الحجز في الخطوط السعودية، ونظام قطع التذاكر.. كل ذلك لا شك محسوب بطريقة علمية وبقياس الحركة والزمن. فالأمور، وخاصة في المؤسسات الكبيرة لا يمكن ان تترك متداخلة بدون انضباط، فان زاد عدد الركاب ولم يكن هناك من يخدمهم، حدث تدمر، وتعطل العمل. وان زاد عدد الموظفين بدون عمل زادت التكلفة. وقس على ذلك في الشركات الاخرى واعمال الانشاء. والمشكلة، كما يبدو، ليست في القطاع الصناعي حيث تُستورد المعدات والأساليب التقنية معها، وهي بطبيعة الحال متوافقة، لكنها موجودة في القطاع العام، حيث تكون الوظائف عامة او غير مقننة ومدروسة. وهنا تبرز أهمية علم الادارة، ويصبح وضع وتحديد القواعد والأساليب

ضروريا لتحسين سير العمل، وللتقليل من التكاليف.

**عارف:** الادارة العلمية تضع المقاييس المثل للانتاج لانها تأتي نتيجة دراسة متأنية دقيقة، لكن العملية قد لا تتم كما يُقدَّر لها لتداخل العلاقات الاجتماعية. فنظام الحجز وقطع التذاكر وضع حسب متوسط عدد الاسئلة التي يسألها الراكب، وطول الأجوبة التي يتلقاها، والمدة الزمنية اللازمة لذلك. لكن العلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد القائمة او المثبتة في بيئة ما، ربما تحول- في بعض الحالات- دون اتمام ذلك. وهي أمور لا دخل فيها للموظف الذي يسير حسب أسلوب الادارة العلمية

**القفالة:** المركزية واللامركزية في الادارة. أيهما أفضل للمؤسسات والمشاريع الحكومية العامة. والمؤسسات والمشاريع الخاصة؟ وما هي ميزات كل منهما، وحسناتها ومساوئها؟

**الحسيني:** يستحسن ان تكون المركزية في الشؤون التي تشمل جميع افراد المؤسسة ومرافقها.. كالميزانية، والشؤون المالية، وشؤون الموظفين. أما بالنسبة لادارة الأعمال وتنفيذها، فاللامركزية أفضل لأن هناك الكثير من الحالات التي يحتاج انجازها للسرعة.

**المنصور:** المركزية هي تجميع صلاحية اتخاذ القرارات لتكون بيد شخص واحد أو أشخاص معينين. واللامركزية تكون في تفويض صلاحية اتخاذ القرارات على نطاق أوسع. وفي الوقت الذي يوجد فيه لكل منهما حسنات ومساوئ هناك بعض الأعمال التي تتطلب ان تكون ادارتها في واحدة منهما فقط، غير ان الأفضل هو الجمع بينهما دونما تعارض. فالقرار ذو الطابع المؤثر على سائر المؤسسة يستحسن ان يصدر عن ادارة مركزية، أما اذا كان القرار يتطلب السرعة او ان هناك بعدا جغرافيا بين مناطق المؤسسة فيفضل الأسلوب اللامركزي، حتى لا يكون هناك تأخير في عملية التنفيذ. كذلك تتوقف اللامركزية على كفاءة المشرفين على العمل ومدى ثقة الادارة العليا بهم. ومن مزاياها انها تُوجد جيلا اداريا جديدا، وتخفف من عبء المسؤولية وضغط العمل على الادارة العليا، وتوفر لها الوقت

من المواضيع التي يدرسها طلاب كلية الادارة  
الصناعية بجامعة المترو والمعادن موضوع  
ادارة المحارن، وفي هذا الفصل يبدو الدكتور  
عباس رعتري يحاضر عن الاساليب الحديثة في  
ادارتها.



الادارة نفسها لديه ذات الكفاءة ولا يزال دونه مرتبة. وهناك نقطة مهمة يجب اخذها في الاعتبار، في الوقت الحاضر، وهي توفر الآلات الحديثة، مثل الكمبيوتر، فقد أوجدت ارتباطاً أكثر بين الأصل والفروع. فبضغطة زر

في مركز الادارة العليا في جدة يمكنك معرفة حال احد الفروع في الظهران مثلاً، او حتى في كراتشي. وعليه يمكن ان يكون اتخاذ القرار مركزياً، ويكون تنفيذه لا مركزياً. وقد يفرض الوضع الاقتصادي للمؤسسة اتباع الأسلوب الإداري الأصح لها. وهناك نظرية حديثة تُشجع لتعديل وضع المؤسسة من الخسارة الى الربح، وتقول بضرورة سحب الصلاحيات المالية وحصرها بيد الادارة المركزية فقط. وهذه العملية، لا شك، تقلص عملية الصرف او الانفاق.

**القائلة :** يوجد في المؤسسات الكبيرة ادارات خاصة يبدأ اسمها بكلمة العلاقات، مثل : العلاقات الصناعية، العلاقات العامة، العلاقات بالموظفين .. الخ. ما هو مدى ضرورة وجود مثل هذه الادارات بالنسبة للادارة العامة للمؤسسة؟

**عارف :** الغاية منها تنظيم العمل على المستوى العام للمؤسسة، واطلاع الرأي العام على

في المؤسسة اذا اتبعت أسلوباً ما أن تظل متمسكة به. بل على الادارة العليا، التي تشرف على عملية التخطيط العام للمؤسسة، ان تتطور وفقاً للمصلحة وتبعاً للمفاهيم الادارية الحديثة المناسبة.

**الجعفري :** إن الاختيار بين النظامين يجب ان يكون حسب أفضلية الواحد منهما لتحقيق الأهداف. والأفضل ان تكون القرارات الاستراتيجية بيد الادارة المركزية، أما الأمور الأخرى فلا بأس ان تكون بيد ادارات فرعية، على ان يكون هناك تناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات حتى يستطيع المدير التصرف، وإلا فسيضطر الى الرجوع للادارة المركزية.

**عارف :** المركزية في الادارة هي الأساس. فالعادة ان تتخذ الادارة المركزية القرار، وتوكل مهمة تنفيذه لمن تثق في قدرته. وهذا بدوره يصبح مديراً لامركزياً يتخذ القرارات المناسبة لتنفيذ القرار الصادر اليه وانجاز المهمة. شؤون الموظفين، مثلاً، يجب ان تكون مركزية حتى لا يكون هناك تفاوت في الرواتب والترقيات بين ادارة وأخرى. فلا يترق موظف كفاءته كذا وكذا ويعمل في دائرة ما، في حين ان غيره في موقع آخر من

الكافي للتخطيط العام للمؤسسة. ومن عيوب اللامركزية انها قد تخلق فجوة بين الادارات في المؤسسة الواحدة، وربما توجد تكرارا او ازدواجا في القرارات وعدم التنسيق بينها، وقد تزيد في التكاليف، وهذا عامل مهم في المؤسسات الساعية الى الربح في القطاع الخاص، كذلك يتطلب الأمر إيجاد هيئة رقابة تتابع عمل مختلف الادارات ومدى تطبيقها للسياسة العليا للمؤسسة، وربما تؤدي الى إضعاف السلطة التي بيد الادارة العليا لكنها في الوقت ذاته تخلق قياديين جددًا.

**الحמיד :** ربما كانت ارامكو لدى نشأتها الأولى تتبع الأسلوب المركزي، لكنها في الخمسينات اتبعت الاسلوب اللامركزي نظراً لاتساع الرقعة الجغرافية التي تعمل فيها. غير انها عادت في أواخر الستينات الى الأسلوب المركزي حيث كانت الأعمال قد تأسست واستقرت. وفي السبعينات، عندما اتسع نطاق اعمالها وتشعب، رجعت - نوعاً ما - الى اللامركزية. وها هي اليوم تأخذ بالأسلوبين معاً وفقاً لمصلحتها ولما تقتضيه حال مشاريعها وأعمالها. وهكذا نرى انه من الممكن ان تتحول المؤسسة من والى المركزية واللامركزية حسب ظروفها، أي انه لا يُفترض

أعمالها، وغير ذلك كثير. فمثلا من ناحية العلاقات بالموظفين، تقوم بتوحيد طريقة التعامل والمقاييس والمعايير لمختلف الوظائف والأعمال والانتاج، وكذلك توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا، لاتخاذ القرارات الصحيحة المناسبة.

**الحמיד :** ضرورة وجود هذه الإدارات يتوقف على حجم المؤسسة، وعدد العاملين فيها، وتنوع جنسياتهم. في الشركات الصغيرة او في الأعمال الخاصة، قد يقوم بالعمل شخص واحد او حتى صاحب العمل. لكن الامر بالنسبة للشركات الكبيرة، كأرامكو مثلا، فهو مختلف.

**الجعفري :** الشركات، وخاصة الكبيرة، لا تعيش بمعزل عما حولها في المجتمع. وحتى تنسجم مع محيطها لا بد من ان تشارك فيه. فالعلاقات العامة مثلا تقوم بتعريف المواطن واطلاعه على الأعمال التي تقوم بها المؤسسة او الشركة في منطقته وبيئته. فشركة أرامكو تقوم بمهمة البحث عن الزيت وانتاجه، وهي بهذا العمل توفر الكثير من الفوائد للمجتمع الذي تعيش فيه. وعليها يمكن ان نبيس الخطوط الجوية السعودية، وجامعة البترول والمعادن، وجامعة الملك فيصل، والمستشفيات، وسائر المؤسسات الأخرى العامة والخاصة، هذا بالنسبة للعلاقات العامة او الخارجية. أما بالنسبة للعلاقات الداخلية أي الخاصة بالمؤسسة، من ادارات وموظفين، فكلما كبرت المؤسسة زادت حاجتها الى مثل هذه الإدارات. وتختص إدارة لكل نوع من العمل يساعد على انجازه بطريقة أفضل، ويخفف من العبء على الإدارة العليا من ناحية، ويوفر لها الكثير من المعلومات التي تحتاجها. وقد تنفق المؤسسة بعض المال كبرعات للجمعيات الخيرية في المجتمع، وهذا عمل انساني طيب تنال عليه المؤسسة شكر المجتمع وتقديره.

**الرميشي :** بالإضافة الى ما سبق نقول ان إيجاد مثل هذه الإدارات كان نتيجة لعلم الإدارة الحديث، حتى ان بعض المؤسسات يضع تسميات أخرى مثل إدارة الموارد البشرية لما لذلك من الأهمية. كما ان التبرعات التي تقدمها

للمجتمع تعبر عن تقديرها له في الوقت الذي تستثمر فيه أموالها.

**المنصور :** إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الكبيرة توفر جوا من الانسجام بين الموظفين، بعضهم البعض من ناحية، وبينهم وبين الإدارة العليا للمؤسسة. وايضا تحقق التعاون والقبول بين العاملين في المؤسسة وبين البيئة الخارجية من جمهور المستهلكين والمستفيدين. ومهمة إدارة العلاقات استشارية ذات طابع تنسيقي تستخدم وسائل الاتصال والاعلام، لخلق الروابط المتينة بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه.

**القافلة :** هل تأخذ أرامكو بأساليب الإدارة الحديثة وتطبيقها؟ وهل تفعل الخطوط الجوية السعودية كذلك؟

**الحמיד :** من ناحية أرامكو، نعم. ونحن نتعامل مع الجامعات وكليات ومعاهد الإدارة داخل المملكة وخارجها. ولدينا برنامج مع عدد من شركات الزيت، حيث ان عملها مشابه لعمل أرامكو. كذلك نقيم العديد من الدورات والندوات الادارية على مختلف مستوياتها، اذ ان منها ما يتعلق بالإدارة التنفيذية العليا، ومنها ما هو خاص بالإدارة الوسطى، ومنها ما هو لرؤساء الوحدات والفروع الذين لهم اتصال مباشر بالموظفين العاديين أو الفنيين. وقد تستضيف أرامكو فنيين في تعليم الإدارة ليشاركوا في الدورات الدراسية التي تعقدها للإداريين فيها. ولا بد ان يلتحق المسؤول الإداري، في أرامكو، بدورة او أكثر للتدرب على الإدارة.

**المنصور :** لا شك ان أرامكو أفادت كثيرين في مجال الإدارة، حيث ان هناك عددا من أصحاب الأعمال الناجحين الذين عملوا سابقا في أرامكو وأفادوا من نظامها وأساليبها.

**عارف :** لقد أخذت الخطوط السعودية باستخدام الأسس الحديثة في الإدارة، فأنشأت ادارات خاصة بكل نوع من العمل، كما أقامت مراكز تدريب يتلقى المتحقون بها، علاوة على الأعمال الفنية، دورات في العلاقات الانسانية، وخاصة الذين لهم اتصال مباشر بالجمهور. كما اننا اخذنا بأساليب التقنية

الحديثة لمواكبة التقدم الذي وصلته أعمال المواصلات والاتصالات. فنحن لا نستطيع ان نتأخر عن ذلك اذا كنا نريد مواكبة أساليب الإدارة الحديثة فقد كان عدد الموظفين في الخطوط السعودية عام ١٩٧٣ م نحو اربعة آلاف موظف، بينما يعمل فيها حاليا حوالي خمسة وعشرين ألفا. ومثل هذا العدد لا بد له من تنظيم إداري حديث وعلى مستوى عال، حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في تقديم خدماتها على مستوى جيد ومقبول.

**القافلة :** ما هي الاهداف العامة للإدارة في المصالح الحكومية العامة وفي المؤسسات الخاصة، وما هو الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الصناعية؟

**المنصور :** هدف المصالح الحكومية هو تقديم افضل الخدمات للمواطنين بالكم والنوع والسرعة الممكنة. وهذا العمل طبعا لا يقصد منه الربح ولا يدخل في منافسة. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف أنشأت الدولة الوزارات، والإدارات الحكومية المتنوعة، والمؤسسات ذات المجالس الادارية المستقلة. كذلك أنشأت أجهزة تطويرية، مثل معاهد الإدارة واللجنة العليا للإصلاح الإداري، وغير ذلك كثير. وبالنسبة لمعهد الإدارة، فانه يقدم برامج تدريبية لموظفي الحكومة لمن هم على رأس العمل. وتناسب البرامج التي يلتحقون بها مع اختصاص العمل الذي يؤدونه. فهناك التدريب قبل الخدمة، الذي يقوم على عدة مستويات، وحسب المستوى العلمي للدارس. ومنها برامج اعدادية على مستوى حملة الشهادة المتوسطة، كبرامج النسخ الاعدادي وادخال البيانات، وأخرى لحملة الشهادة الثانوية لإدارة الشؤون المالية، والمستشفيات، وشؤون الموظفين، والحاسب الآلي، والمواد، وغيرها. كذلك هناك برامج لحملة البكالوريوس ومدتها سنتان، كبرامج الانظمة، والاستشاريين القانونيين، والرقابة المالية، والمحاسبة. كما يقدم المعهد الاستشارة لأي إدارة حكومية تواجه مشكلة ادارية وتريد حلها.

**الجعفري :** الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتقديم خدمات او انتاج سلع باقل تكلفة ممكنة. شريطة ان يكون الافراد، العاملون



فيها، راضين عن اعمالهم، وكذلك ارضاء المستهلكين، الذين يتلقون الخدمات من المصالح العامة، او يشترون السلع من المؤسسات الخاصة، مع توفير نسبة معينة من الفائدة للمؤسسات الخاصة.

اما من حيث الفرق بين الادارة العامة والصناعية، فاننا نجد ان الادارة الصناعية قد بدأت في المنجم او المصنع. اي انها بدأت بالهندسة الصناعية، ثم تحولت الى ادارة علمية، ثم ادخلت عليها علوم الاجتماع والنفس، ثم تطورت الى الادارة الحديثة التي تشمل النوعين. اما الادارة العامة، وغالبا ما تكون في المصالح والمؤسسات الحكومية، فلا يطلب منها، في آخر السنة، تقديم حساب للارباح والخسائر والمصادر والموارد، وان كانت تخضع في بعض الحالات للرقابة العامة. غير انه مؤخرا قد اخذت الادارة العامة ببعض اساليب الادارة العلمية الحديثة وخاصة فيما يتعلق بادارة الافراد والنظريات الادارية.

### القافلة : هل هناك تنسيق او اتصال بين معاهد الادارة بالملكة والكليات او المعاهد الادارية خارجها؟

المنصور : عقدنا، مؤخرا، ندوة، شارك فيها عدد من ذوي الاختصاص في الادارة من المملكة والبلاد العربية، وحضرها فريق من المنظمة العربية للعلوم الادارية. ويتدرب في المعهد اداريون من دول الخليج واليمن والسودان والمغرب والاردن. كما ان المعهد قدم استشارات تنظيمية في خارج المملكة، منها تنظيم اداري لجامعة الدول العربية، ومنظمة العالم الاسلامي. كما وضع خطة تنظيمية لمعاهد الادارة في اليمن وقطر، وكذلك شارك في التنظيم الاداري والمالي لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

الجعفرى : هناك تعاون من حيث المشاركة في الدورات التدريبية وتبادل المعلومات، وقد قامت كلية الادارة الصناعية، بجامعة البترول والمعادن، في هذه السنة بتقديم احدى عشرة دورة تدريبية في الادارة للقطاع الخاص. وقد شملت فروعاً مختلفة في الادارة، مثل الادارة الوسطى، ادارة المشاريع، ادارة المخزون وغيرها.

### القافلة : ما هو مركز الفرد العامل في المؤسسة، هل يعتبر من الموجودات الثابتة ام انه يدخل في نطاق عمليات تكاليف الانتاج؟

الرميثي : يشكل الفرد، او العنصر البشري، عاملاً مهماً في نجاح المؤسسة، كما يتوقف نجاح المؤسسة كذلك على قدرة الادارة العامة للمؤسسة على الاستفادة من الفرد الفائدة المناسبة. ومع ذلك فالفرد ايضا يدخل في تكاليف الانتاج حيث انه يتقاضى اجرا لقاء عمله في المؤسسة.

الحسيني : الفرد في المؤسسة هو الاصل، وعملية تطويره وتدريبه تزيد في قيمته وفائدته للمؤسسة التي يعمل فيها. فاذا كانت لديه الكفاءة وكان اميناً ومخلصاً فانه يعتبر من الموجودات الثابتة في الشركة، اما اذا كان غير ذلك فهو لا شك عبء عليها. ونجاح المؤسسة غالبا ما ينتج عن قدرة العاملين فيها، من اداريين وفنيين وغيرهم، واخلاصهم لها.

المنصور : العنصر البشري، من ناحية اقتصادية، هو مورد مهم للمؤسسة مثل الموارد الاقتصادية الاخرى. وفي الادارة العلمية التقليدية، حيث ينظرون فقط الى الانتاج، فان الفرد يعتبر اداة انتاج يحفز اقتصاديا لزيادة

انتاجه، لذلك يتم اختيار الفرد القوي المنتج. اما الادارة الحديثة، والمدارس السلوكية، والعلاقات الانسانية، فتعتبر العنصر البشري عنصراً منتجاً يجب ارضاءه في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة، لذلك فهو من الدعامات الاساسية لنجاحها.

عارف : في نظام المحاسبة في المؤسسات توجد خانة تسجل فيها الموجودات الثابتة، واخرى للنفقات، وهكذا. فالسيارة مثلاً توضع في خانة الموجودات الثابتة، وما تنفقه المؤسسة عليها يكون في خانة النفقات او المصروفات. اذا قلنا ان الفرد من الموجودات الثابتة، فاین نضع ما تنفقه المؤسسة على تدريبه وتطوير كفاءته؟ هل مع النفقات ام الموجودات؟ فنحن نعلم ان هناك من المؤسسات ما تربط بين مدة التدريب ومدة الخدمة التي يجب ان يقضيها الموظف فيها. فاذا ما اراد ذلك الموظف ترك المؤسسة قبل ان يتم المدة المتفق عليها، طالبت بدفع جزء من نفقات التدريب التي صرفتها عليه. وهذا يقودنا الى القول بأن تدريب الموظف وتأهيله من الموجودات، وبهذا يجب تعويضها اذا ما فقدت. اما من حيث الأجر الذي يدفع للموظف، فيجب اعتباره في خانة المصروفات وتكاليف الانتاج.

عدد من طلاب معهد الادارة العامة في الدمام قبل تقديمهم الاختبار النهائي للسنة الدراسية ١٤٠٥ - ١٤٠٦ هـ في قاعة المحاضرات بالمعهد.



**الجعفري :** هناك اليوم في بعض حسابات المؤسسات خاتمة حديثة بعنوان : حساب الموارد البشرية . ويسجل فيها ما تنفقه المؤسسة على تدريب موظفيها وتأهيلهم . وهذا امر جيد اذا ما نظرنا اليه من جانب اهمية العنصر البشري للمؤسسة . ويجب ان لا ننظر اليه نظرة مساواة مع الاجهزة والمعدات الاخرى في المؤسسة اذ في تلك النظرة تجاهل للعنصر البشري ، الذي يدير تلك المعدات ، وانقاص لقيمتها .

**القافلة : الغالية العظمى من المديرين من الرجال ، فهل تعتقدون ان المرأة يمكن ان تكون مديرة ناجحة كذلك ؟**

**الرميثي :** نعم ، من الممكن . لكن ذلك يتوقف على قبول المجتمع بها ، وكذلك قبول الموظفين الذين ترأسهم . ويدخل في هذا المجال كثير من العادات والتقاليد القائمة في ذلك البلد . لكننا نجد ايضا ، وفي بيتنا هنا ، ان مديرات مدارس البنات من النساء . وقد تتساوى نسبة نجاحهن في ذلك بنسبة الرجال في مدارس الاولاد . والمرأة هي ربة بيت ، وهي المديرة له ، وكثيرا ما تتوقف سعادة اسرتها ، وربما نجاح زوجها في عمله ، على حسن تدبيرها وادارتها لشؤون بيتها . كذلك يتوقف الامر على نوع العمل الذي ستقوم المرأة على ادارته . فهي لا تصلح لكل الاعمال ، كما ان الرجل لا يصلح لكل الاعمال ايضا ، كتعبير عام مطلق . فلكل من الجنسين مجالاته الخاصة به التي ربما يتفوق فيها على غيره .

**الحسيني :** المرأة العربية ليست اقل كفاءة ومقدرة من المرأة الغربية ، بل ربما تكون أقدر منها . والمرأة تشكل نصف المجتمع ، ويمكن الاستفادة من قدرتها الادارية في الكثير من المجالات .

**عارف :** لقد نجحت المرأة كمديرة في عدة دول وبلغت مراتب عليا فيها ، كوزيرة او رئيسة للوزراء ، ونحن نشاهد ذلك الآن ، وهذا دليل على انها يمكن ان تكون مديرة ناجحة . ولكن لا تزال هناك مجالات يصعب ان تعمل فيها كمديرة وتكون ناجحة . فمثلا هناك من

الجيش الغربية ما يسمح فيه للمرأة بأن تحتل مراكز مرموقة فيها ، وربما كضابط مسؤول عن سرية او كتيبة . لكن قوانين تلك الجيوش تمنع اشتراك المرأة الفعلي في المعارك . وهي ، في هذه الحال ، ستبقى بعيدة عن الموقع وعن الافراد الذين يُفترض أن تكون مسؤولة عن ادارتهم . كذلك نعود الى القول بضرورة قبولها على رأس العمل ، فاذا لم تكن مقبولة ، فانا سنجد من يضع العراقيل امامها ليحول دون نجاحها ، او ليؤدي الى تخليها عن ذلك المركز . ومع ذلك لا يجوز القول بأن المرأة مديرة غير ناجحة ، لان هناك امثلة عديدة اثبتت نجاحها . لكن قبولها ، وكذلك قبول اي مدير من الرجال ، هو اساس نجاحها او نجاحه في المهمة الموكولة الى اي منهما .

**النصور :** لقد اثبتت المرأة ، في مجال ادارة المدارس والكتليات ، نجاحها هنا في المملكة ، على الرغم من قصر المدة التي تسلمت فيها هذه المراكز . وقد اخذت الآن تدخل نطاق الاعمال الصحية وتبدي فيه نجاحا ملحوظا .

**القافلة : الا يخشى ان يؤدي قيام المرأة باعمال ادارية خارجة عن طبيعتها الى تخليها عن مهمتها الاساسية ، التي تميل اليها بفطرتها ، وبالتالي الى فشلها في الادارة ؟**

**الجعفري :** اذا اختير المجال المناسب والمرأة المناسبة ، فاحتمال نجاحها في ادارته يكون متوقعا ، اذا ما لقيت القبول من المتعاملين معها .

**عارف :** من صفات المدير الناجح ان يكون ذا صحة جيدة ومتواجدا بين موظفيه . لكن للمرأة ظروفها خاصة ، وحالات تعثرها ، تحول دون مواظبتها وتواجدها . وهناك من الشركات في البلاد الغربية من لا تقبل بالمرأة كمديرة ، ولكنها تقبلها كمستشارة تقوم على التخطيط والتنظيم . وكما هو معروف فان هذا العمل لا يتطلب الدوام المنتظم ممن يقوم به .

**القافلة : نسعى حاليا باصطلاح حديث يقال له « البطالة المقنعة » ، فما هو دور الادارة في حلها ؟**

**الجعفري :** قد تكون الاعمال في بعض المصالح او المؤسسات « موسمية » . اي انها تكثر في

موسم دون آخر ، وربما لا يكون من المناسب ، او لا تستطيع ، ان توظف ثم تستغني عن موظفيها بين الحين والآخر . ولا شك ان الادارة مسؤولة عن ذلك ، ولكن يجب دراسة كل حالة بمفردها ، فما ينطبق على مؤسسة قد لا ينطبق على غيرها . خذ مثلا البنوك في الايام الاولى من كل شهر ، حيث تزداد اعمال صرف الرواتب والتحويلات مما يضطرها ، في بعض الحالات ، أن تمدد فترات العمل او ان تأتي بموظفين ، لا يعملون اساسا في اعمال الصرف ، للمساعدة في تخفيف الازدحام .

**الحמיד :** هناك ظروف او قوانين تلزم المؤسسات او البنوك مثلا ، في حالة اصدار حوالات أو شيكات مالية ، ان يوقع عليها من قبل اثنين او ثلاثة ، وذلك حرصا على مصالحها ومصالح من يتعامل معها .

**الرميثي :** البطالة المقنعة قد لا تتوفر في المؤسسات الخاصة التي تسعى الى الربح ، واذا كان هناك شيء من هذا فهو مجرد عدم استغلال لطاقة الفرد الكاملة ، والاستفادة فقط بنسب ضئيلة من جهده . وقد يكون الحال غير ذلك في بعض مجالات القطاع العام لظروف محددة . وللادارة مسؤولية في ذلك ، ولها رأي ايضا . ويجب ان يؤخذ بعين الاعتبار ظروف كل حالة وملابساتها وخلفياتها ايضا .

**عارف :** قد يشعر مدير الادارة بوجود وفرة في الايدي العاملة في جهازه نتيجة لسبب ما ، وهنا يعتمد الى توزيع العمل لاشغال من لا عمل له ولو بشيء يسير . وربما يكون العمل المسند لشخص ما غير ذي ضرورة ، وهو بهذا قد يؤدي الى خلق خطوات اضافية في النظام او الروتين . وقد لا تكون الادارة مسؤولة عن خلق تلك الوفرة - او البطالة المقنعة - ولكن يصعب اعفاؤها من مسؤولية السماح للبطالة المقنعة بمد جذورها .

وبعد ،

فهذا ملخص ما دار من نقاش في ندوة الادارة الحديثة حيث استعرضنا ، ولو بشكل موجز ، بعض جوانب هذا العلم المتجدد ، الذي اخذ يغزو مختلف مجالات الاعمال في عصرنا الحاضر □





تقدم كلية الادارة الصناعية، بجامعة البترول والمعادن، دورات تدريبية في الادارة، يحضرها اداريون من القطاعين العام والخاص. ويبدو، واقفا في آخر الصورة، الدكتور عبدالرحيم القطان، الاستاذ في الكلية وأحد المحاضرين في الدورة، وكانت هذه الدورة خاصة بالتدريب على الرئاسة في كهرباء الشرقية (سكيكو).

تصوير: محمد صالح آل شبيب/ارامكو  
وشركة التصوير المهنية/الخبر



نماذج من لآلء جزر فرسان.

راجع مقال «فرسان جزر اللؤلؤ والفضة»

